



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**TEMA: “GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES
EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD
EDUCATIVA MIXTA EXPERIMENTAL JOSÉ
DOMINGO DE SANTISTEVAN, DURANTE EL
PERIODO LECTIVO 2010 – 2011”**

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

**ESTUDIANTE:
ING. SARA FALCONÍ SAN LUCAS**

DIRECTOR:
Mgs. Verónica Sánchez

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL
2011**

CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011

**Mgs.
Verónica Sánchez
DIRECTORA DE TESIS**

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....
Mgs. Verónica Sánchez

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Sara del Rocío Falconí San Lucas, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, abril 21 del 2011

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

.....
Sara Falconí S.L.
Cl. 0915413579

DEDICATORIA

*Este esfuerzo esta dedicado con todo amor
a los dos pilares más importantes de mi vida.*

Para ti Yagu

y

Por ti Eduardito.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento muy especial a los Directivos de la Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan”, por abrirme las puertas de su institución, a todos los docentes que colaboraron conmigo y me permitieron enriquecerme de sus conocimientos y experiencias, a los estudiantes y padres de familia por el tiempo brindado.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO

Conste, por el presente documento, la siguiente Carta de Compromiso para el desarrollo del proyecto de tesis: "GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN", detallando a continuación las siguientes cláusulas:

PRIMERA.-COMPARECIENTES

Comparecen a la celebración de la presente Carta de Compromiso, la Dra. Nancy Gutierrez de Gil, en calidad de Rectora de la Unidad Educativa Mixta Experimental "José Domingo de Santistevan" y la Ing. Sara Falconí San Lucas, con cédula de identidad 0915413579, en calidad de estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja.

SEGUNDA.-OBJETIVO DEL ACTA DE COMPROMISO

La presente acta de compromiso tiene como objetivo fortalecer un vínculo de cooperación mutua entre las partes para analizar y evaluar la capacidad de gestión y liderazgo basada en valores, que posee la Unidad Educativa, con el fin de buscar acciones de mejoras que permitan elevar la calidad de la educación.

TERCERA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES

La UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL MIXTA "JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN", se compromete a:

1. Facilitar la aplicación de técnicas e instrumentos para la recolección de datos en directores, jefes de área, docentes, estudiantes y padres de familia de la Institución.
2. Proporcionar información y acceso a documentos confiables de la Institución relacionados a la planificación curricular, proyecto educativo institucional, plan anual, plan estratégico, reglamento interno, código de ética y otros, que permitan contribuir en la requerimentación y análisis de información con el fin de alcanzar los objetivos de tesis establecidos.
3. Posibilitar el acceso a las instalaciones para realizar observaciones directas del que hacer educativo.

El ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL, se comprometen a:

1. Coordinar las jornadas de investigación con la Rectora de la Institución.
2. Recopilar y analizar toda la información suministrada por la Institución.
3. Desarrollar el informe de investigación establecido.

CUARTA.- RELACIÓN ACADÉMICA

La ejecución de actividades de investigación y desarrollo del proyecto de tesis por parte del estudiante constituyen acciones correspondientes al proceso de enseñanza-aprendizaje propias de la modalidad de formación de la maestría. Por lo tanto, en su esencia, hacen parte de la relación académica y en ningún caso, generan compromisos jurídicos-laborales entre el estudiante y la Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan".

QUINTA.- DURACIÓN Y PRÓRROGA

La presente acta tendrá una duración de diez (10) meses contados a partir de su perfeccionamiento. Podrá ser prorrogada por acuerdo suscrito por las partes previo al vencimiento del plazo inicialmente fijado.

SEXTA.- PERFECCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN

La presente acta se entiende perfeccionada con la firma de las partes.

Para constancia, firma en: Guayaquil, 14 de septiembre del 2010.




DRA. NANCY GUTIERREZ DE GIL
DIRECTORA

UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVA


ING. SARA FALCONÍ S. L.
ESTUDIANTE

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	6
3.1. Participantes, población y muestra seleccionada	6
3.2. Materiales e instrumentos.....	9
3.3. Método y procedimientos.....	11
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.....	13
4.2. La gestión educativa estratégica y su relación con otros elementos.....	15
4.3. Liderazgo educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo	17
4.4. Diferencia entre directivo y líder.....	19
4.5. Diferencia entre dirigente y líder.....	20
4.6. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	21
4.7. Los valores y la educación.....	24
5. DIAGNÓSTICO	27
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en la Unidad Educativa José Domingo de Santistevan.....	27
5.1.1. Manual de organización.....	27
5.1.2. Código de ética.....	28
5.1.3. Plan estratégico.....	28
5.1.4. Plan operativo anual (POA)	30
5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI)	30
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores	31
5.1.7. Valores institucionales.....	32
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	34
5.2.1. Misión y visión.....	35
5.2.2. El Organigrama.....	35
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	36
5.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	37
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	37
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	37
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	38
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	38
5.4. Análisis FODA.....	38
5.4.1. Fortalezas y debilidades.....	39
5.4.2. Oportunidades y amenazas	40
5.4.3. Matriz FODA	40
5.5. Resultados.....	42
5.5.1. De los Directivos.....	42
5.5.2. De los Docentes.....	60
5.5.3. De los Estudiantes.....	63
5.5.4. De los Padres de Familia.....	67

5.6. Discusión.....	74
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	84
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	87
8. BIBLIOGRAFÍA.....	95
9. APÉNDICES.....	97
9.1. Apéndice A: Antecedentes de la Institución.....	97
9.2. Apéndice B: Extracto del PEI.....	100
9.3. Apéndice C: Extracto del Reglamento Interno.....	111
9.4. Apéndice D: Datos informativos de la Institución.....	121
10. ANEXOS.....	123
10.1. Anexo 1: Acta de Compromiso	
10.2. Anexo 2: Formato de entrevistas a directivos	
10.3. Anexo 3: Formato de encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia	
10.4. Anexo 4: Datos informativos de la Institución	
10.5. Anexo 5: Datos del Comité de Gestión	
10.6. Anexo 6: Organigrama y perfiles de cargo	
10.7. Anexo 7: Plan Operativo anual 2010-2011	
10.8. Anexo 8: Contenido de curso de capacitación	
11. TABLAS	
11.1. Tabla 1.1: Población.....	7
11.2. Tabla 1.2: Muestra seleccionada.....	8
11.3. Tabla 4.1: Diferencias entre administración escolar y gestión educativa.....	13
11.4. Tabla 4.2: Contraste entre gestión y liderazgo.....	18
11.5. Tabla 4.3: Diferencia entre dirigente y líder.....	20
11.6. Tabla 5.1: Matriz FODA.....	41
11.7. Tabla 5.2: Forma de organización de los equipos de trabajo.....	43
11.8. Tabla 5.3: Aspectos para medir el tamaño de la organización.....	44
11.9. Tabla 5.4: Manual de normas y tareas de los miembros.....	45
11.10. Tabla 5.5: Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	46
11.11. Tabla 5.6: Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos....	47
11.12. Tabla 5.7: Promoción de la administración y liderazgo.....	48
11.13. Tabla 5.8: Habilidades de liderazgo para dirigir una institución.....	50
11.14. Tabla 5.9: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución.....	51
11.15. Tabla 5.10: Organismos que se encuentran en la institución.....	52
11.16. Tabla 5.11: Actividades del equipo educativo.....	53
11.17. Tabla 5.12: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	55
11.18. Tabla 5.13: La gestión pedagógica.....	57
11.19. Tabla 5.14: Materiales de planificación educativa.....	58
11.20. Tabla 5.15: Matriz de resultados de las entrevistas a Directivos.....	59
11.21. Tabla 5.16: Resultados de encuestas a Docentes.....	60
11.22. Tabla 5.17: Resultados de encuestas a Estudiantes.....	63
11.23. Tabla 5.18: Resultados de encuestas a Estudiantes – Liderazgo.....	66
11.24. Tabla 5.19: Resultados de encuestas a Padres de Familia.....	68
11.25. Tabla 5.20: Matriz de problemática.....	73
11.26. Tabla 7.1: Presupuesto del proyecto de mejora.....	92
11.27. Tabla 7.2: Cronograma de actividades propuestas para la implementación de la mejora institucional.....	93
12. FIGURAS	
12.1. Figura 1.1: Muestra seleccionada en porcentajes según la población institucional.....	9
12.2. Figura 4.1: Esquema de la gestión estratégica y su relación con otros elementos.....	16
12.3. Figura 5.1: Dimensión de la gestión y el proyecto educativo.....	31
12.4. Figura 5.2: Organización de los equipos de trabajo.....	43

12.5. Figura 5.3: Aspectos de medición del tamaño de la organización.....	44
12.6. Figura 5.4: Tareas de los miembros y manual de normas.....	45
12.7. Figura 5.5: Clima de respeto y toma de decisiones.....	46
12.8. Figura 5.6: Delegación en resolución de conflictos.....	47
12.9. Figura 5.7: Promoción de la administración y liderazgo.....	49
12.10. Figura 5.8: Habilidades de liderazgo en la dirección de una institución.....	50
12.11. Figura 5.9: Promoción de mejoras de la institución.....	51
12.12. Figura 5.10: Organismos de la institución.....	53
12.13. Figura 5.11: Actividades del equipo educativo.....	54
12.14. Figura 5.12: Departamentos didácticos y sus acciones.....	56
12.15. Figura 5.13: La gestión pedagógica.....	57
12.16. Figura 5.14: Materiales de planificación educativa.....	58
12.17. Figura 5.15: Resultados en liderazgo.....	61
12.18. Figura 5.16: Resultados en gestión.....	62
12.19. Figura 5.17: Resultados en valores.....	62
12.20. Figura 5.18: Resultado de encuestas a Estudiantes – Manejo de problemas	64
12.21. Figura 5.19: Resultado de encuestas a Estudiantes – Gestión educativa	65
12.22. Figura 5.20: Resultado de encuestas a Estudiantes – Valores.....	66
12.23. Figura 5.21: Resultado de encuestas a Estudiantes – Liderazgo.....	67
12.24. Figura 5.22: Resultado de encuestas a Padres de familia – Gestión educativa.....	69
12.25. Figura 5.23: Resultado de encuestas a Padres de familia – Manejo de problemas.....	70
12.26. Figura 5.24: Resultado de encuestas a Padres de familia – Compromiso....	70
12.27. Figura 5.25: Resultado de encuestas a Padres de familia – Manejo de sugerencias.....	71
12.28. Figura 5.26: Resultado de encuestas a Padres de familia – Práctica de valores.....	72
12.29. Figura 5.27: Relación entre los actores educativos de una institución.....	76
12.30. Figura 5.28: Resumen de resultados encuestas – Directivos.....	77
12.31. Figura 5.29: Resumen de resultados encuestas – Docentes.....	79
12.32. Figura 5.30: Resumen de resultados encuestas – Estudiantes.....	81
12.33. Figura 5.31: Resumen de resultados encuestas – Padres de familia.....	82

1. RESUMEN

Los centros educativos actuales constituyen organizaciones cada vez más complejas, que para su dirección y administración demandan de profesionales especializados, que realicen una gestión efectiva con liderazgo, enmarcados en valores éticos y morales que fomenten las relaciones humanas y la comunicación, con el objetivo principal de alcanzar la calidad educativa.

Por ello, el presente proyecto de investigación busca analizar la capacidad de gestión educativa, el liderazgo técnico e institucional integrado a los valores personales e institucional que los directivos y equipos de trabajo presentan en las instituciones educativas del Ecuador, y para realizar el estudio de investigación, se eligió, a una de las instituciones con mayor tradición y prestigio de la ciudad de Guayaquil, la Unidad Educativa Mixta Experimental “José domingo de Santistevan”, que nos abrió sus puertas y nos permitió acceder a toda la información con la que cuentan como: proyecto educativos institucional, planes anuales de operación, manuales de procedimiento, normas y reglas, etc.; así como la posibilidad de relacionarnos con el personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia para conocer su percepción de los diferentes elementos de análisis de proyecto a través de entrevistas, encuestas y sobre todo de la observación del desarrollo de los procesos educativos.

La oportunidad de desarrollar este proyecto de investigación me ha permitido adquirir conocimientos técnicos – científicos, a diferenciar entre una simple administración y una gestión efectiva de procesos educativos, así como a reconocer un verdadero liderazgo distribuido enmarcados en valores éticos y morales que fomentan el desarrollo humano y la comunicación como ejes transversales. En cuanto a la Unidad Educativa Santistevan el proyecto le ha brindado la oportunidad de conocer su situación durante el periodo lectivo 2010 – 2011, su capacidad de gestión educativa, el tipo de liderazgo que prima y los valores institucionales que se promueven entre los actores institucionales.

Al finalizar el proyecto de investigación, se propone un plan para implementar acciones correctivas y de mejoras que le permitan fortalecer su gestión, mejorar su liderazgo e incentivar los valores institucionales establecidos.

2. INTRODUCCIÓN

Durante décadas se han realizado reformas al sistema educativo en el Ecuador, pero lamentablemente éstas han sido ineficientes al momento de ser implementadas en nuestro país, porque no han sido planificadas, ni coordinadas de manera efectiva y sobre todo han carecido de continuidad a través de los años.

En el año 2006, el Ministerio de Educación creó un proyecto con ocho políticas educativas, denominado Plan Decenal, con el fin de construir un sistema educativo que sea capaz de ofrecer una educación de calidad y calidez, que forme ciudadanos socialmente responsables, con valores éticos y estéticos. Las políticas fueron institucionalizadas dentro del marco de las políticas del Estado y que como país, se le debe dar continuidad sin que importe qué ministro o ministra ejerza la cartera de Educación.

Una de las políticas de este Plan hace referencia al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo (Ministerio de Educación, Plan Decenal de Educación 2006). El tema de calidad educativa, ha sido muy discutido en los últimos años y tiene una relación directa con la formación de directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar, debido a esto se han implementado reformas educativas en las que se promueven algunos cambios para los administradores de escuelas y colegios, en el que se asignan nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiadas, por lo que implica responder a las exigencias externas relacionadas con la normativa educativa emanada con el Ministerio de Educación, como los requerimientos internos de los docentes, estudiantes y padres de familia. Realizar todas las funciones antes mencionadas que buscan la calidad educativa, requiere de directivos con conocimiento técnico, carácter, habilidades sociales, virtudes morales, innovación y responsabilidad.

Las investigaciones relacionadas al tema de gestión educativa, liderazgo y valores en la administración de centros educativos, no ha tomado aún relevancia en nuestro

medio, es más, se habla mucho de estos términos entre los actores escolares y se pueden ver definidos o conceptualizados dentro del proyecto educativo institucional o de la misión de la institución, pero aún no se hacen mediciones o se supervisa para evaluar si se están implementando, desarrollando e incentivando adecuadamente dentro del centro educativo. Actualmente es necesario e indispensable conocer si la dirección de los centros educativos están siendo administrados por verdaderos líderes que buscan, motivan e incentivan a todos los actores educativos a cumplir con los parámetros necesarios para brindar una educación de calidad acorde con las necesidades de nuestra sociedad y fundamentada en valores morales y éticos que les permita desarrollarse como profesionales y ser humanos de éxito.

El centro educativo elegido es una institución que tiene tradición, prestigio, y más de cien años de funcionamiento y servicio a la sociedad guayaquileña. Posee una estructura organizativa definida, está integrada por personal administrativo y docentes multidisciplinarios, y acoge a dicentes de diversas clases sociales de la ciudad de Guayaquil. Este conjunto de características encontradas en la Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan” la convierten en una potencial fuente de información para realizar la investigación planteada como tema de tesis “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO...”. Esto motivó a solicitar a los directivos de la institución los permisos necesarios para la ejecución del análisis y desarrollo del proyecto y se planteó los objetivos y beneficios que obtendrían al permitir el estudio y evaluación del tema planteado.

Para formalizar el proceso de investigación se elaboró un acta de compromiso entre la Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan”, representada por la Dra. Nancy Gutiérrez de Gil y la Ing. Sara Falconí San Lucas, en calidad de estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la que se estableció el objetivo, el compromiso de las partes y la duración de la misma. (Ver anexo 1: Acta de Compromiso)

Una vez firmada el acta de compromiso entre la representante de la institución y el investigador; se estableció horarios de reuniones con los directivos para la realización de las encuestas y entrevistas, así como también se planificó las fechas

en las que se podría convocar para encuestar a docentes, estudiantes y padres de familia.

La recopilación de datos, la tabulación de los mismos para la obtención de resultados permitió evidenciar el tipo de liderazgo que se fomenta, las conductas que predominan, los valores que se promueven y la calidad en los procesos de gestión educativa que se manifiestan en el centro educativo, que han incidido favorable y desfavorablemente en las prácticas pedagógicas de los docentes, en el clima institucional y por ende ha influenciado en el aprendizaje y formación de los alumnos.

El objetivo principal del proyecto de investigación es el de analizar y fortalecer la capacidad de gestión educativa, el liderazgo técnico e insitucional de los directivos y de los equipos de trabajo de la Unidad Educativa Experimental Mixta “José Domingo de Santistevan”, integrada a los valores personales e institucionales, con el fin de elevar la calidad de la educación en la institución.

Como objetivos específicos del proyecto puedo definir los siguientes:

- Definir y aplicar conceptos teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y valores en los procesos educativos de la Unidad Educativa Experimental Mixta “José Domingo de Santistevan”.
- Observar e identificar la capacidad de gestión de liderazgo y valores de las autoridades, personal docente y dicente, personal administrativo y de apoyo de la Unidad Educativa Experimental Mixta “José Domingo de Santistevan”.
- Determinar los roles y liderazgo de autoridades, directivos, directores de áreas, coordinadores de comisiones y docentes en la elaboración y ejecución de los planes estratégicos y operativos.
- Seleccionar, procesar y presentar información sobre la gestión, liderazgo y valores que permitan determinar la orientación pedagógica de la institución.
- Fortalecer el liderazgo de las autoridades y directivos en la toma de decisiones.

- Elaborar una propuesta de mejora sobre el diagnóstico institucional basado en la gestión educativa, el liderazgo y los valores.

En cuanto a los beneficios que se obtendrán al elaborar esta investigación son los siguientes:

- Mejoramiento de la calidad educativa al reconocer la gestión educativa ejercida en la institución, en marcada en el liderazgo y los valores institucionales.
- Fortalecimiento de los estilos de liderazgo que prevalecen en los actores educativos de la Institución.
- Afianzamiento de los valores que deben prevalecer en la institución y que han sido determinados dentro de un proceso participativo.
- Consolidación del compromiso institucional entre la familia, estudiantes, docentes, directivos en el desarrollo de los valores establecidos y fomento de los mismos.
- Perfeccionamiento de los instrumentos de gestión educativa en donde prevalezca la gestión en liderazgo y los valores que permiten el desarrollo integral de los actores educativos.

Por último, no me queda más que invitarlos a revisar este proyecto de tesis en el que se muestra el estudio de la gestión, el liderazgo y los valores que se promueven en la administración de una institución educativa ecuatoriana, el análisis comparativo y la discusión de los resultados contrastados con la fundamentación teórica, con la finalidad de proponer un plan de mejora de la capacidad de gestión educativa, el liderazgo técnico e institucional integrada a los valores éticos y morales personales e institucionales.

3. METODOLOGÍA

La investigación “Gestión en liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Mixta Experimental José Domingo de Santistevan”, por su propósito podemos indicar que es una investigación aplicada y por la profundidad es descriptiva, porque se interpreta la acción del líder en el campo de la educación y su integración con los valores personales e institucionales.

La determinación de la muestra está en relación con la población de la Unidad Educativa Santistevan con el fin de obtener una diversificación de criterios y opiniones que enriquezcan el tema de investigación.

Para la formulación del diagnóstico del tema de investigación se demandó el uso y aplicación de diferentes instrumentos que permitieron recopilar los datos, para luego ser organizados, tabulados y graficados por medio del uso de herramientas estadísticas, que nos ayudaron a analizar e interpretar los datos basados en las teorías consultadas y experiencia profesional.

3.1 PARTICIPANTES

La Unidad Educativa Mixta “José Domingo de Santistevan”, está conformada por los siguientes niveles:

- INICIAL
- BÁSICO
- BACHILLERATO
 - ❖ Técnico en Comercio y Administración

Especializaciones

- Administración De Sistemas
- Contabilidad y Administración
- Técnico Industrial Especialización:
- Instalaciones, Equipos y Maquinas Eléctricas

❖ Bachillerato En Ciencias Especializaciones:

- Físico Matemáticas
- Químico – Biológicas
- Sociales

Según los datos proporcionados, la población está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1.1: Población

ÁREA	CANTIDAD
Directivos	2
Docentes	71
Administrativos y de servicio	37
TOTAL	110
NIVELES	CANTIDAD
Educación inicial. (Kinder)	90
Educación Básica. (1º A 10º)	423
Bachillerato	768
TOTAL	1281

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora.

Muestra seleccionada

La población objetivo o muestra seleccionada para la aplicación de los instrumentos que permitió la recopilación de datos estuvo conformada de la siguiente manera:

- Como representante de los Directivos se investigó al Rector que cumple la función de representante legal, autoridad y responsable de que se cumplan con los fines de la institución o del programa respectivo y al Vice-rector académico como coordinador y responsable del proceso académico de la institución.
- Para representar a los jefes o directores de área en la parte académica se pidió la colaboración de los directores de lenguaje, matemática, entorno natural y entorno social.

- En cuando al cuerpo docente se seleccionó al azar a 25 profesores, tratando de poner cuotas por cada área.
- Se investigaron a 25 padres de familia seleccionados también al azar, por cumplir un papel fundamental en la institución al participar en el cumplimiento de normas, estilo de política de administración que establece el consejo directivo y por ser miembro del comité de padre de familia.
- En cuanto a los estudiantes, como parte activa del proceso educativo y fuente sustancial de información se convocó a los presidentes de cada curso/paralelo/especialización hasta completar 25, que aportaron con su criterio y percepción. Como hubo ausencia de algunos estudiantes, para completar la muestra establecida, se seleccionaron al azar los faltantes del resto de la población estudiantil.

Tabla 1.2: Muestra seleccionada

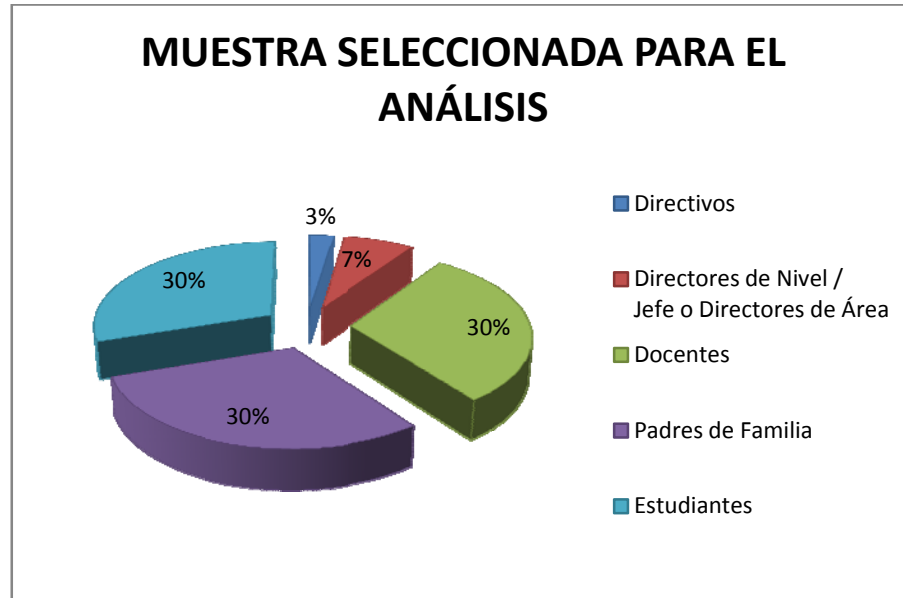
**UNIDAD EDUCATIVA MIXTA EXPERIMENTAL
"JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN"**

MUESTRA

Directivos	2
Directores de Nivel / Jefe o Directores de Área	6
Docentes	25
Padres de Familia	25
Estudiantes	25
TOTAL DE LA MUESTRA	83

Fuente: Trabajo de grado I.
Elaboración: La autora.

Figura 1.1: Muestra seleccionada en porcentajes según la población institucional



Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan".
Elaboración: La autora.

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS

Los materiales necesarios para el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

- Textos impresos para consultas.
- Acceso a internet para buscar información digital que apoye la investigación.
- Computadora como herramienta para el desarrollo de los instrumentos de recopilación y tabulación de datos; así como para la elaboración del proyecto de tesis.
- Papelería

Para la recolección de datos dentro del presente proyecto de investigación se utilizaron algunos instrumentos de investigación como:

- *La entrevista*, como técnica es diagnóstica, orientadora e investigadora. Permitted el contacto inicial, se formularon preguntas y se anotaron respuestas. Se realizó entrevistas a los directivos y los directores de área seleccionados. (Ver anexo 2: Formato de entrevistas)
- *Encuesta*, se las aplicó a través de un cuestionario con preguntas concretas, para obtener respuestas precisas, que permitieron una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Los docentes, padres de familia y estudiantes fueron analizados con este instrumento. (Ver anexo 3: Formato de encuestas a docentes, padres de familia y estudiantes)
- *La observación*, es una técnica científica y planificada, que comprueba validez y fiabilidad de los datos; se la realizó de manera directa sin intermediarios que distorsionaran la realidad.

Cabe indicar que la entrevista y encuesta fueron dirigidas y elaboradas de tal manera que el objetivo primordial era la buena comprensión de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Santistevan.

Las entrevistas, estuvieron conformadas por preguntas abiertas, que permitían al entrevistado mostrar su conocimiento teórico, dominio del tema y criterio personal relacionados a la gestión, liderazgo y valores que se promueven en la institución.

En cuanto al formato de las encuestas, estaban conformadas por diferentes declaraciones que hacían referencias al tema en análisis, mediante preguntas de selección que el encuestado podía elegir de entre varias opciones, según su criterio dentro del contexto de la consulta; existía también dentro de la encuesta otro grupo de preguntas de valoración en las que el encuestado juzgó según su criterio diferentes ítems que se propusieron, su valoración para ciertos ítems fue de SIEMPRE, A VECES o NUNCA; mientras que para otros era de SI o NO.

La aplicación de estos instrumentos permitieron la obtención de datos, los mismos que para su análisis, comprensión y contrastación con la información teórica y empírica se utilizaron diferentes técnicas como:

- *Lectura*, como medio para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre gestión educativa, liderazgo y valores. Adicionalmente se consultó los documentos utilizados en la gestión educativa como son: PEI, PAO, Manual de convivencia, Reglamento interno, entre otros.
- *Mapas conceptuales y organizadores gráficos*, como medios facilitadores del proceso de comprensión, síntesis de los apoyos teóricos-conceptuales y de interpretación de los resultados de los datos obtenidos.
- *El cuestionario*, para la recuperación de la información de campo y obtención de variables para construir el diagnóstico sobre la gestión en liderazgo y valores en la institución.

3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Podemos definir al proyecto de investigación como un estudio exploratorio, que se complementa con el método descriptivo. Es exploratorio, porque se construye en un marco referencial teórico que busca examinar la relación entre la gestión, el liderazgo y los valores en la administración de un centro educativo, tema que ha sido poco abordado o analizado en nuestro país; y descriptivo, porque debido a la necesidad de precisar la naturaleza y el alcance del proyecto, contempla dos aspectos importantes: *El estudio de la documentación, y el contacto directo con la problemática a estudiar.*

Cuando nos referimos al estudio de la documentación podemos indicar que la utilización del método hermenéutico permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y facilitó la comprensión de la información empírica. Los métodos analítico – sintético ayudaron a desestructurar el objeto de estudio en todas sus partes para explicar con fundamento científico las relaciones entre los elementos y el todo. La reconstrucción de las partes nos dio la visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron en la explicación de las causas y efectos, así como en la comprensión y conocimiento de la realidad institucional.

En cuanto al contacto con las personas y documentos de la institución, surgió información útil, para lo cual recurrimos a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios; se utilizó el muestreo para la recolección de información, la cual fue sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico, ya que los datos recogidos por si solos no arrojan mayores hallazgos, por lo que es necesario asociarlos, compararlos e interpretarlos de manera que produzcan descubrimientos sustanciales para el objeto de investigación.

El ordenamiento del conocimiento adquirido y la generalización de forma lógica de los datos empíricos que se alcanzaron en el proceso de investigación se realizaron a través de la aplicación del método inductivo y el deductivo, que permitieron ir comparando las hipótesis de trabajo que sirvieron de base para el estudio.

Para finalizar, el uso del método estadístico como herramienta de análisis fue fundamental en la organización y representación grafica de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas), y facilitó la comprensión de los datos para finalmente demostrar los indicadores propuestos en la hipótesis de investigación.

4. MARCO TEÓRICO

Para abordar el siguiente análisis se presenta un vistazo a los conceptos que se involucran dentro del estudio, estableciendo así relaciones que permitan dilucidar las diferencias conceptuales y lograr un acercamiento integrador entre cada uno de ellas.

4.1 LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA, TIPOS

En la actualidad se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares, es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que las transformaciones educativas radican en una gestión integrada de la institución educativa estratégica y que sólo el cambio profundo de la forma de trabajo permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones para alcanzar los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

En términos muy generales se puede definir a la gestión educativa como "la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar" (Lavín, 1998). El objetivo primordial de la gestión escolar es "centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos" (Pozner de Wiener, 1995).

Para tener una mejor visualización de la diferencia entre Administración Escolar y Gestión Educativa, analicemos la siguiente tabla que nos presenta el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires.

Tabla 4.1: Diferencia entre Administración escolar y Gestión Educativa.

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico.
Énfasis en las rutinas.	Habilidades para tratar con lo complejo.
Trabajos aislados y fragmentados.	Trabajo en equipo.

Estructuras cerradas a la innovación.	Apertura al aprendizaje y a la innovación.
Autoridad impersonal y fiscalizadora.	Asesoramiento y orientación profesional.
Estructuras desacopladas.	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
Observaciones simplificadas esquemáticas.	Intervenciones sistémicas y estratégicas.

Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE Buenos Aires. 2000 - Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

Entonces, una vez clarificadas las diferencias entre los términos planteados, podemos decir, que la gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que manejan amplios espacios organizacionales, que son capaces de supervisar, coordinar y decidir sobre las grandes líneas estratégicas de la organización. Con esa actitud de acaparación progresiva de espacios y responsabilidades, como acabamos de indicar, la gestión no se limita solo a la contabilidad de las cuentas y la supervisión de operaciones poco complicadas como lo era antes, es lo que ha dado cabida a definiciones como las que propone Mackenzie (2006), al indicar que *“La gestión involucra a la persona con todas sus dimensiones humanas, con su liderazgo generando por sus principios y valores personales, por los objetivos del hecho educativo enfocado hacia el logro de la misión, la visión institucional, comprometiendo a todos sus miembros a través de proceso democrático que conducen a la autonomía. El equipo asume una responsabilidad que es compartida por iguales, la autoridad se vuelve horizontal y descentralizada, es decir el equipo de trabajo se compromete con el PEI y crea el sentido de pertenencia que es otro factor indispensable en la gestión institucional”*.

Analizando este concepto podemos indicar que la gestión educativa estratégica, se convierte así en una confluencia de diferentes aspectos administrativos, burocráticos, económicos, políticos, ideológicos, pedagógicos y psicológicos, es decir, abraza toda dimensión organizativa. Debido a esto se espera que en la práctica de los gestores educativos predominen funciones que permitan incentivar

permanentemente la investigación y el análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo, con el fin de realizar un diagnóstico que permita anticiparse a posibles crisis o cambios y desarrollar planes de acción que permitan alcanzar los resultados esperados y disminuir el alcance de los no deseados, buscando constantemente la generación de amplias redes de trabajo que posibiliten la convergencia de los múltiples actores y su participación dentro de los procesos para motivar la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación para todos los niños y jóvenes. El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, crea sistemas de comunicación y de coordinación basados en un liderazgo participativo e integrador que busca unir permanentemente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

Finalmente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

4.2 LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON OTROS ELEMENTOS.

La gestión educativa estratégica como se analizó en el apartado anterior abarca la dimensión directiva y organizativa de la institución educativa y se relaciona con los diferentes elementos que surgen de los desafíos de la educación, estos elementos se pueden ver reflejados en la siguiente figura.

Figura 4.1: Esquema de la gestión estratégica y su relación con otros elementos.



Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE Buenos Aires. 2000
Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

Al analizar el esquema de la gestión estratégica y su relación con los diferentes elementos, podemos observar claramente que la gestión requiere prácticas de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, para concertar, acompañar, motivar y educar en la transformación educativa, tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, en las que se menciona la construcción de escuelas eficaces, que requieren de un fuerte liderazgo, y su cultura organizativa va de acuerdo a la consecución de objetivos claros, instructivos, valores y estrategias, que buscan la integración, comunicación y participación conjunta de todos los actores educativos con el fin de alcanzar eficacia y eficiencia en la ejecución de sus procesos.

Las prácticas que se implementan entre las diferentes instituciones educativas es lo que hace que éstas diferencien su gestión ejecutada entre unas de otras, ya que un buen gestor no es necesariamente un buen líder en el centro educativo, y ese es el caso de muchos directores que se quedan en eso, en ser buenos gestores y brillantes ejecutivos; por muy amplia y compleja que llegue a ser la gestión actualmente, el buen gestor es aquel que sabe sacarle todo el partido posible a lo que ya tiene la organización, a sus recursos humanos y materiales; en cambio el líder, además de eso, dinamiza, ilusiona, arrastra en la construcción y reconstrucción permanente de un proyecto educativo. Este es el sentido de definiciones del

liderazgo como indica Lorenzo Delgado (2006) *“Es la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido”*

Por consiguiente, podemos decir que el líder dinamiza la organización educativa para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

4.3 LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTOS, TIPOS, CARACTERÍSTICAS

La profesora Jay Robertson (2006, Universidad de Waikato, Nueva Zelanda), considera el concepto de “Liderazgo educativo”, *como una expedición compartida que busca mejorar las experiencias educativas, en el que todos los miembros de una institución educativa o de una organización que aprende, pueden y deben contribuir responsablemente. El liderazgo educativo maximiza el potencial de los individuos involucrados en el proceso educativo. Un líder educativo es todo aquel miembro de una comunidad educativa (en cualquier rol), que contribuye a la creación de la energía total requerida para mejorar el aprendizaje.*

Los rasgos que predominan en un líder educativo son:

- Construir capacidades para compartir metas y visiones;
- Construir relaciones fuertes, trabajo colaborativo y alianzas;
- Enfocarse en la auténtica educación democrática;
- Comprender y liderar el proceso de cambio;
- Encontrar nuevos enfoques de hacer y de ser.

El liderazgo educativo se apoya en la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido sostenemos que el líder educativo es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educativa. Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educativo tiene que ser un

fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, e impulsa consigo a todos sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Bueno ahora si, una vez que ya hemos asimilado la definición de liderazgo, entonces, hagamos la diferenciación entre la Gestión y el Liderazgo, para esto pongo a consideración la siguiente tabla informativa.

Tabla 4.2: Contraste entre Gestión y Liderazgo

GESTIÓN <i>(Se ocupa de la complejidad de la organización)</i>	LIDERAZGO <i>(Se ocupa de los cambios)</i>
A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos	A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios.
La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación del personal.	El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación.
Aseguramiento del plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.	Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

Fuente: John Kotter (2002) Harvard Business Review-Liderazgo. ED Deusto.

En conclusión, podemos decir que la gestión se ocupa de la complejidad de la organización, es el proceso que se desarrolla a través de las actividades productivas, con el fin de generar el logro de un objetivo o la satisfacción de un deseo, organiza los recursos; en cambio el liderazgo se ocupa de los cambios de la organización, que son motivados por la misión y la visión institucional, que son

conducidos a través de un plan estratégico, que es comunicado y motivado a cumplir para transformarlo en una realidad.

4.4 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Los directores son aquellas personas que ocupan cargos directivos (como su nombre lo indica) dentro de la jerarquía o estructura formal de la organización. Pero el que una persona sea un director, no necesariamente quiere decir que sea un líder. Las diferencias básicas radican en que un director es metódico y estratega, empuja al logro de la condición deseada, asignando recursos de la mejor manera posible y tendiendo a la motivación por factores extrínsecos e intrínsecos (de afuera hacia adentro). Un líder en cambio, es un visionario que se apropia del ideal empresarial y lo convierte en uno personal; tiene la capacidad de contemplación y ayuda a guiar por la dirección correcta. Es una persona emocional y apasionada que da el ejemplo y motiva trascendientemente a las personas, por lo que en vez de empujar, atrae hacia el logro de la condición deseada. *“Un líder es capaz de encaminar la energía de la estructura informal de la organización hacia el logro del propósito porque los seguidores se identifican con él.”* (Joan Ginebra, op. Cit., p. 20)

Ambos roles, el de directivo y líder, son indispensables para que una institución funcione adecuadamente, pero la condición ideal es que los directores sean a su vez líderes y que sepan identificar a otros en la estructura informal de la empresa, para valerse de ellos y de sus habilidades dentro del cambiante entorno en el que se desenvuelven.

Esto es importante debido a que el liderazgo es un factor crítico para la sobrevivencia y para el éxito empresarial, pues a pesar de la inestabilidad del ambiente externo, el líder sabe mantener la estabilidad y la firmeza de la dirección, para llegar a los objetivos establecidos. *“La misión del líder sería lograr la integración de ambos aspectos: conseguir que la vitalidad de lo informal se ponga al servicio de la formalidad; que lo espontáneo colabore al logro del objetivo impuesto desde afuera.”* (Miguel A. Martínez Echevarría, op. Cit., p. 87)

Como se ha comprendido, la condición de líder puede darse en la institución de manera formal o informal, lo importante es que viva la verdad y que se guíe por los valores para que analice sus decisiones y actuaciones desde esta perspectiva y para

que los medios utilizados, para el logro de los resultados deseados, sean virtuosos y que contribuyan a la práctica y a la enseñanza de la prudencia, justicia, fortaleza y templanza; que prevalezca siempre la congruencia entre dirección y liderazgo ya que *“el moderno management supone una cooperación mental, una simetría de todos, de los dirigentes y de los dirigidos”*. María Gabriela Andretta (2004).

4.5 DIFERENCIA ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER

Al hablar de los términos Dirigente y Líder podemos darnos cuenta que existe una confusión al momento de definir estos dos conceptos, ya que aunque, para ciertas personas el ser dirigente es lo mismo o parecido a ser líder, la realidad es otra, si realizamos un análisis detallado de las diferencias que podemos encontrar a primera vista podemos identificar que la condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación de funciones al asumir un cargo que le da poder o autoridad por un tiempo determinado; en tanto que el líder se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume, sin términos o fechas establecidas.

Para ahondar en las diferencias que existe entre dirigente y líder veamos la tabla que se detalla a continuación.

Tabla 4.3: Diferencia entre dirigente y líder.

DIFERENCIAS	
DIRIGENTE	LÍDER
Confianza en la disciplina y solidez de la organización.	Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores.
Se apoya en su autoridad formal.	Debe ser y parecer.
Responde a plazos.	No está limitado a fechas.
Generalmente aspira a ser líder.	Suele transformarse en dirigente.
Su carisma es institucional.	Su carisma es personal
Su perseverancia es rutina.	Tiene algo de “heroicidad”.

Siempre “manda”.	Suele convencer.
La dirigencia es su oficio.	Es intuitivo e inspirativo.
Hacen que los principios se respeten.	Logra que los principios se apliquen.
Su condición tiene que ver con la legalidad del cargo.	Se sustenta en la legitimidad ante sus seguidores.
Conducir su organización le exige ser un líder.	No forzosamente debe ser dirigente.
Se apega y mantiene lo que existe.	Cree en la acción y transformación.
Planifica, organiza y asigna recursos.	Influye en la formación de grupos de trabajo.
Controla, supervisa e impone su autoridad.	Inspira y genera cambios.
Produce resultados a corto plazo.	Prepara y elige el futuro.
Actúa sobre los recursos físicos, destrezas humanas y necesidades de la organización.	Lo hace sobre las emociones, lo espiritual, valores y resultados.

Fuente: John Kotter (2002) Harvard Business Review-Liderazgo. ED Deusto.

Una vez analizadas las diferencias entre los dos términos, podemos concluir que un dirigente y un líder no son lo mismo, aunque ambos cuenten con carisma para realizar su trabajo; sin embargo el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra, y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.

Hoy en día, las organizaciones buscan afanosamente incorporar líderes a sus causas, esto ha hecho que el dirigente comience a aspirar en ser líder, por lo que debe capacitarse y desarrollar ciertas habilidades, cualidades y valores, si desea conducir efectivamente su organización.

4.6 REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo, a esto se debe que las instituciones de hoy busquen incluir dentro de su estructura organizacional líderes en las áreas administrativas y educativas.

Entonces, ¿Quiénes son los líderes educativos?, todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje deben prepararse para ser líderes educativos ya que la enseñanza es una actividad humana en la que las personas ejercen su influencia sobre otras. Todo profesor debe ser un líder en el ejercicio de su función docente y debe actuar tomando conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve. Para esto el líder educativo debe cumplir ciertos requisitos, adquirir conocimientos y desarrollar cualidades y habilidades para ser considerado como tal.

Los requisitos básicos que un líder debe cumplir en gran medida están relacionados a su ser, son innatos y se denotan en su personalidad.

Requisitos del líder

- ❖ Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- ❖ Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- ❖ Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- ❖ Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- ❖ Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- ❖ Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- ❖ Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- ❖ Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- ❖ El líder resume y transmite.

Mientras existen personas que consideran que los líderes son natos, otros opinan que un líder no nace, sino que se forma y moldea en el transcurso de su vida, con preparación, capacitación y sobre todo liderando. El líder debe poseer conocimiento científico-técnico para que pueda establecer un vínculo de confianza con sus seguidores.

Conocimientos del líder

- ❖ Conocimientos de las personas.
- ❖ Conocimientos de la práctica docente.
- ❖ Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- ❖ Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

La fuente de aprendizaje más valiosa del líder está en la retroalimentación directa y en pedir a otros que evalúen su actuación, o solicitar consejos u opinión, esto permite fortalecer al líder y a su liderazgo, desarrollando cualidades y habilidades que lo hace diferente de los demás y lo convierte en una persona de éxito.

Cualidades del líder

- ❖ Sabe escuchar y acepta sugerencias.
- ❖ Saber encontrar a las verdaderas personas más allá de las apariencias.
- ❖ Está dispuesto a correr riesgos.
- ❖ Es audaz e inteligente.
- ❖ Vence su desánimo y las ideas negativas.
- ❖ Es paciente y consistente.
- ❖ Posee buen carácter.
- ❖ No le asusta ser un inconformista.
- ❖ Lucha por la calidad.
- ❖ Prevé las necesidades a largo plazo.
- ❖ Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- ❖ Es apasionado por el cambio y lo nuevo.
- ❖ Hábil en la toma de decisiones.
- ❖ Arrastra y no empuja.
- ❖ Tiene autoridad moral.
- ❖ Aprender constantemente.
- ❖ Desarrollo e involucramiento de las personas.
- ❖ Adaptabilidad.
- ❖ Creatividad.

Habilidades del líder

Las habilidades que principales que deben destacar en el líder educativo son las siguientes:

- ❖ Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- ❖ Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- ❖ Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.

- ❖ Habilidad para confiar en otros, aún si él es grande.
- ❖ Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Una vez identificado los requisitos, conocimientos, cualidades y habilidades fundamentales que deben existir en un líder educativo, es necesario recalcar que un líder sin valores es un líder vacío, que tarde o temprano dejará de serlo, ya que su permanencia está estrechamente relacionada con los fines que persigue y con los valores que lo sustentan.

4.7 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Por valor se entiende “el bien del propio ser, de la perfección objetiva de la persona”. Karol Wojtyla (2006). Este bien procede de la naturaleza humana apoyado en el ser y es por esto que merece nuestra estima. Al hacer uso de la inteligencia y por medio del conocimiento, la persona es capaz de descubrir valores en sí mismo, en su propia naturaleza y por consiguiente en las demás personas. Una vez descubierto el valor, se hacen valoraciones, o sea, se emiten juicios ante una realidad o un hecho.

Una vez entendido lo que es valor, podemos decir que en la educación en valores, el rol fundamental lo desempeña el maestro, que tiene una tarea docente en el aula, para desarrollar habilidades y capacidades de los alumnos, con ello está contribuyendo al servicio de la comunidad. El maestro tiene el derecho de ejercer su libertad, emitiendo opinión y realizando investigaciones, con ello está ejerciendo su profesión y realizándose como docente.

El educador debe tener dominio de su materia, para educar a los alumnos de la mejor manera posible para que puedan cumplir con sus futuros deberes profesionales. Sin embargo, el docente debe mostrar virtudes humanas a los alumnos, como la benevolencia, la autodisciplina, paciencia, el interés por lo espiritual, que aunadas a muchas otras, conducen al alumno por el campo intelectual y ético, para que vean en él un ser sabio y muy humano. Cuando el educador trabaja por el alumno, este percibe lo que le beneficia y lo que le perjudica, observará al profesor que reflexiona, que reconoce sus errores y que lucha por mejorar, y el alumno en cada situación que se le presente encontrará un reto continuo, que le ayudará a armonizar lo que es bueno para él y sus compañeros.

Si el educador vive o se desarrolla en una sociedad multiétnica, multilingüe y pluricultural, debe inculcar una moral básica que comprenda el respeto a la persona, a sus derechos, el servicio, la justicia y la solidaridad, pero solo conseguirá todo esto, si antes de enseñar estas cualidades el educador las vive. Por eso se dice *“que el que educa con el ejemplo, educa dos veces”*.

La difusión y promoción de valores en los procesos de enseñanza-aprendizaje es de vital importancia, ya que no solo se debe dar a conocer a los alumnos una lista de valores jerarquizados, que deben de memorizar como fórmulas matemáticas, que dan la solución a una serie de problemas; enseñar valores es un proceso de influencia en el comportamiento, para que aprendan a hacer valoraciones y lograr la adquisición de virtudes, para contrarrestar la gran ola de antivalores que se propaga en los medios de comunicación y en la sociedad. Es por esto, que para hacer más eficiente la enseñanza de los valores, es necesaria la participación de los profesores y padres de familia, de manera que los estudiantes vean en ellos el ejemplo de su lucha para tratar de adquirir cualidades buenas que sean dignas de imitar.

Para que el docente pueda lograr una enseñanza efectiva de los valores, debe contemplar dentro su plan de clase la promoción de valores específicos y sobre todo debe “saber” y “saber enseñar”, cualidades que todo profesor debería tener o bien procurar tener. Por esto, el docente debe evitar la improvisación, rutina y desorden en su esquema de trabajo en clase y más bien considerar que planificación, métodos y técnicas de enseñanza dinámica, creador e innovadoras son la mejor herramienta para alcanzar las metas trazadas, ya que en caso contrario lo que lograría es desanimar a los alumnos.

Otro factor fundamental en la enseñanza de valores es a través del ejemplo, y para esto es necesario que el docente conozca y luche por descubrir y afianzar sus valores y virtudes morales, ya que él representa la imagen que el alumno espera alcanzar, sin importar la asignatura que enseñe.

Enseñar a través del ejemplo, significa ser transparente y coherente, no puede un profesor enseñar el valor de la puntualidad, y ser impuntual en el inicio de su clase. Un profesor debe vivir la virtud de la alegría y reflejar su capacidad, esfuerzo, madurez y ser exigente consigo mismo para dar lo mejor de sí mismo a sus alumnos. La enseñanza de los valores con el ejemplo implica tener afán de superación, lealtad, y preocupación por sus alumnos, pulcritud en el vestir, higiene y

una forma correcta de expresarse; estos son algunos de los valores que debe el profesor vivir. La confianza que los alumnos depositan en el profesor debe ser correspondida por él con honestidad intelectual. La coherencia en los valores del profesor es la mejor forma de educar con el ejemplo, es actuar de acuerdo a una jerarquía de valores morales, sin importar el tiempo, lugar y circunstancias, basado en el principio fundamental de hacer el bien y evitar el mal.

Para finalizar el tema en cuestión, podemos indicar que en la enseñanza de los valores con el ejemplo, deben de participar todos los actores educativos, autoridades, personal administrativo y de servicio, docentes y padres de familia, para que exista una coherencia en la enseñanza de los valores en la institución educativa, solo en esa forma llegará con más fuerza a sensibilizar al alumno sobre la importancia de vivir los valores.

5. DIAGNÓSTICO

5.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN”

Los instrumentos de gestión educativa que posee la unidad educativa son los que establecen y enmarcan los lineamientos a los que todos los actores educativos que conforman la institución deben regirse.

Los instrumentos de gestión encontrados en la Unidad Educativa Santistevan son:

- *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*: Instrumento de gestión de mediano plazo. En su aprobación y evaluación opina el Consejo Educativo Institucional.
- *Plan Estratégico (PE)*: Instrumento en el que se establecen las estrategias que se van a implementar para alcanzar los objetivos institucionales.
- *Programa Curricular (PC)*: Instrumento que se formula en el marco del Diseño Curricular Institucional.
- *Plan Operativo Anual (POA)*: Instrumento de planificación que ayuda a delinear el trabajo de cada una de las áreas educativas de la institución.
- *Reglamento Interno o Manual de Convivencia*: Instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento integral de la institución educativa y de sus actores.

La función principal de estos instrumentos de gestión educativa es la de orientar las actividades educativas de la institución a corto, mediano y largo plazo, con el fin de brindar una educación integral y de calidad.

5.2.1 Manual de organización

El Manual de Organización y Funciones de la Unidad Educativa Santistevan, es un instrumento normativo que tiene como propósito orientar a los trabajadores en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, a través de las funciones que les corresponde realizar. El alcance de este manual llega a todas las áreas orgánicas que forman parte de la estructura del Santistevan, así como a sus equipos y

comisiones técnicas y a la asociación de Padres de Familia. La aprobación y revisión de este instrumento de gestión está a cargo del Consejo Directivo.

5.2.2 Código de Ética

El código de ética es un documento que refleja claramente ante sus integrantes y frente a sus clientes y la sociedad, el compromiso de la institución de apegarse a principios éticos en su tarea educar integralmente a los niños y jóvenes de nuestro país.

Actualmente la Unidad Educativa Santistevan no cuenta con un Código de Ética aprobado. El documento se encuentra en fase de elaboración; para luego ser analizado por el Consejo Directivo para su aprobación y posterior socialización.

5.2.3 Plan Estratégico

Dentro de la institución existe un Plan Estratégico Institucional que ha sido elaborado en forma participativa, en él se establece formalmente la misión, visión, políticas, objetivos, valores y actividades de la Unidad Educativa Santistevan. Dentro de este documento se señalan los deseos y objetivos de largo plazo de la Institución.

El PE se establece el marco para diseñar las acciones concretas que la institución debe realizar, los mecanismos para lograr los objetivos y compromete a todos para ayudar a su alcance.

El PE va particularmente dirigido a las autoridades, funcionarios y académicos de la institución en todos sus niveles, para que en su uso, guíen sus acciones en torno a los objetivos comunes de la Institución.

Los objetivos que deben ser definidos en forma clara y precisa para que sean fácilmente comprendidos por los actores educativos. La Unidad Educativa Santistevan tiene definidos sus objetivos de la siguiente manera:

Objetivos de la Unidad Educativa Santistevan

Objetivos generales

- Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños y niñas de Educación Parvularia, Primer y Segundo Ciclo Básico.
- Asegurar un espacio permanente y sistemático de reflexión de los profesores sobre sus prácticas pedagógicas y los nuevos programas de estudio.
- Asegurar estrategias de integración y atención a la diversidad de los alumnos, en especial, a niños con riesgo educativo y/o discapacidad.
- Asegurar la articulación entre primer nivel de transición de Educación Parvularia y el primer sub-ciclo básico.
- Incorporar a los procesos de gestión y de enseñanza-aprendizaje a la familia, miembros de la comunidad local y a otras instituciones o redes de apoyo.
- Mejorar los procesos de gestión de la comunidad escolar integrando recursos como el tiempo y el espacio educativo, la tecnología y el material didáctico proporcionados, entre otros, por los diferentes componentes de la Reforma Educacional.

Objetivos específicos

Las responsabilidades específicas a asumir por un equipo de gestión o, en el caso de escuelas pequeñas, por el conjunto de los docentes conducidos por la dirección o el profesor encargado de la escuela, dicen relación con los siguientes objetivos específicos:

- Favorecer una gestión más proactiva y participativa, mediante procesos que generen la explicitación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional por parte del conjunto de la comunidad escolar.
- Propiciar el liderazgo pedagógico de los docentes directivos de modo que faciliten y promuevan la renovación de las prácticas de los profesores impulsada por la Reforma Curricular en curso.
- Coordinar acciones tanto entre la escuela, la familia y la comunidad, al igual que con el sostenedor del establecimiento, el Ministerio de Educación y otras redes de apoyo.

Con el PE la Unidad Educativa Santistevan tiene las metas claras de lo que desea conseguir, busca siempre optimizar sus recursos institucionales, integra a toda los actores educativos y los hace partícipe las mejoras que se están realizando con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

En el PE se puede visualizar la gestión que se ejerce la institución, el liderazgo con que asume los retos y el compromiso brindar una educación integral a los estudiantes en valores, formación de todas las áreas de la personalidad y actualización de todas las potencialidades del ser.

5.2.4 Plan Operativo Anual (POA)

Las diferentes áreas de la Unidad Educativa Santistevan desarrollan el POA de manera descentralizada, participativa, interactiva, e integral, de manera que cuentan con un instrumento de planificación que les ayuda a delinear su trabajo para realizarlo de forma planificada, determinando los recursos financieros, materiales y designando responsables para las actividades.

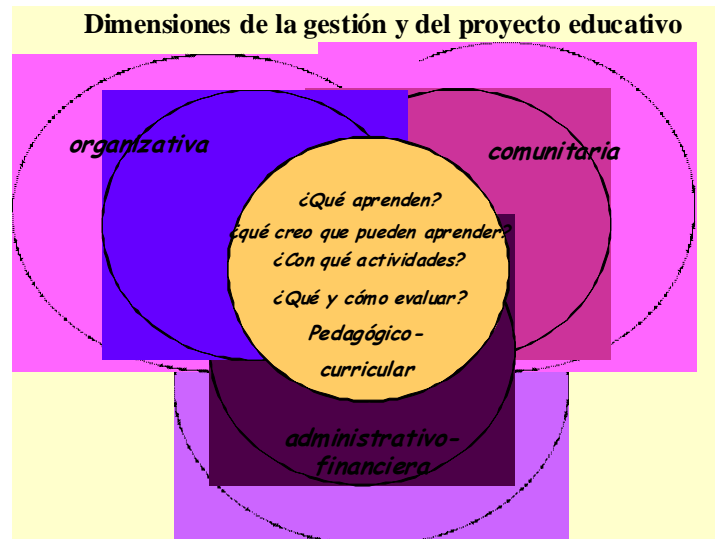
El liderazgo en los estudiantes se evidencian en la creación e implementación de nuevos proyectos que realzan la calidad y referencia de la institución, y es que por medio de estos proyectos los estudiantes afianzan conceptos transversales como: auto motivación, autocrítica, reflexión, autoconciencia, responsabilidad personal, se evidencia el liderazgo, responsabilidad personal, principios y valores de los alumnos. La experiencia vivida permite a los alumnos tener una mayor capacidad de autocrítica y reflexión frente a situaciones que acontezcan en sus vidas. Desarrollando características de líderes, emprendedores, siendo entusiastas y apasionados en lo que hacen y quieren, planteándose metas y objetivos realizables. *(Ver anexo 7: Plan Operativo anual 2010-2011)*

5.2.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional, es un instrumento de gestión documentado *(Ver Apéndice B: Extracto del PEI)* que orienta, conduce, y define la vida institucional de la Unidad Educativa Santistevan y le permite proyectarse hacia el futuro. Es así que, se estima el conjunto de estrategias que permiten evaluar y ajustar la gestión de la

institución de forma permanente: reuniones periódicas entre diferentes estamentos, boletines escolares con opiniones de alumnos y apoderados, ceremonias, actos y actividades con testimonios y muestras de productos o estado de avance de proyectos y aprendizajes.

Figura 5.1: Dimensión de la gestión y el proyecto educativo.



Fuente: PEI – Unidad Educativa “Santistevan”.

Podemos decir entonces, que el Proyecto Educativo Institucional del Santistevan, es un proceso que contribuye en la toma de decisiones de la Rectora, en donde se integran las diferentes áreas organizativa, administrativa-financiera y comunitaria para transformar la realidad de la institución educativa en una comunidad de aprendizaje y lograr la formación integral de los estudiantes.

5.2.6 Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y valores

Dentro del reglamento interno o manual de convivencia de la Unidad Educativa “Santistevan”, se encuentran definidos los derechos y obligaciones de los directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo.

Debido a esto, es necesario contar con una normativa que desarrolle el espíritu de la Ley de acuerdo con las circunstancias locales o institucionales y de acuerdo a los estímulos que atraigan hacia la autodisciplina, el autocontrol que busca la corrección de comportamientos anómalos. El código de convivencia debe ser institucionalizada en los diferentes niveles y modalidades del sistema como un instrumento de construcción colectiva.

5.2.7 Valores Institucionales

Los valores dentro de una Institución Educativa deben ser puestos en práctica a todo nivel desde los Directivos, maestros, alumnos, padres de familia y colaboradores en general.

Los valores se deben fundamentar en la misión y visión que tiene la institución, por eso la Unidad Educativa Santistevan promulga los siguientes valores:

- ❖ **Prudencia:** La persona prudente, puede ser justa, fuerte y templada. La capacidad del hombre de hacer el bien es consecuencia de sus acciones prudentes
- ❖ **Justicia:** La Justicia, es una virtud que dispone a nuestra voluntad en forma constante e inalterable, para respetar el derecho de los demás, es decir da a cada uno lo suyo.
- ❖ **Perseverancia:** Se pone de manifiesto cuando tomamos una decisión, que hace necesario resolver los problemas que se presentan durante los diferentes pasos para lograr el objetivo, superando los obstáculos, el desaliento y las dificultades que se presentan a través del tiempo.
- ❖ **Fortaleza:** Es aquella que en situaciones ambientales perjudiciales a una mejora personal, resiste las influencias nocivas, soporta las molestias y se entrega con valentía en caso de poder influir positivamente para vencer las dificultades
- ❖ **Responsabilidad:** Es la obligación de responder por los actos que uno ejecuta o que otros hacen. Es una obligación contraída que debe cumplirse para llegar a un objetivo o propósito.
- ❖ **Tolerancia:** Todos los seres humanos somos iguales en dignidad y derechos. No puede haber distinción por raza, sexo, idioma, religión, opinión política, origen nacional o social, posición económica.

- ❖ **Puntualidad:** Es un símbolo público de Honestidad. Es el hábito de llegar a tiempo. Es presentar nuestra tarea a tiempo y en el lugar indicado.
- ❖ **Respeto:** Es condición indispensable de toda relación humana. Es establecer hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás.

La Institución como parte de su misión considera la educación en valores como un aspecto fundamental dentro de la formación integral del educando, por lo que ha implementado un plan de acción que le permite promulgar e incentivar la aplicación de los mismos.

Plan socializador y formativo de valores

Este plan consiste primordialmente en crear un ambiente que les permita, a todos los colaboradores de la Institución, padres de familia y estudiantes, el desarrollo de las conductas pertinentes y la interiorización de:

Valores: Mediante las vivencias y testimonios de vida en cuanto a la responsabilidad, honestidad, justicia, respeto a reglas, etc.

Motivación: Mostrando interés genuino en los estudiantes; aceptación y respeto; amor, comunicación.

Interés: Al compartir juegos, creando espacios para descubrir y desarrollar intereses, habilidades y destrezas.

Metas: Estimulando los logros y esfuerzos; respetando y aceptando sus capacidades.

Uso del tiempo libre: proporcionando o sugiriendo actividades recreativo-formativa: práctica de deportes, afición por cualquier tipo de arte, colección, utilización correcta de internet, etc. Escucha asertiva, atención y observación: escuchándoles, manteniendo diálogos, realizando actividades en conjunto, evitando la bulla, el ruido, respetando su silencio e intimidad.

Actitud cooperativa: Realizando actividades culturales, en familia, asignando roles y responsabilidades de acuerdo a la edad.

Actitud amistosa: Estableciendo relaciones afables y corteses; creando redes afectivas entre cada uno de los miembros, con otros grupos y la naturaleza.

Actitud ordenada y hábitos: Estableciendo horarios, rutinas y organización de actividades.

Autonomía o independencia: Permitiendo a los estudiantes realizar tareas acorde a su desarrollo. Asumir retos-tareas.

Actitud tolerante y comprensiva: Escuchando, observando, practicando puntos de vistas opuestos; estableciendo convenios, sobrellevando una relación tipo contractual; aceptándolos, explicitando normas y reglas que hagan posible una convivencia armónica.

Actitud de obediencia: Impartiendo órdenes consistentes, concretas y claras; compartiendo criterios.

Respeto y consideración: El respeto al ser humano es demostración de cultura y autoestima. El personal administrativo y de servicios, los maestros y los directivos merecen toda consideración y respeto de parte de los padres de familia y de los estudiantes y viceversa.

Una vez definido el plan acción es necesario para lograr su aplicación desarrollar la transversalidad con el proceso de enseñanza y para esto los actores educativos debemos de ser ejemplo en todo lugar, aplicar los valores en las relaciones interpersonales y en desarrollo de cada uno de los procesos educativos, ser útil y de ayuda incondicional con los alumnos, los docentes y jefes, los padres de familia, todos sin excepción.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

La institución está integrada por diferentes sectores que deben armonizarse mediante una interacción planificada, coordinada, supervisada y mejorada. Estos sectores son: directivo, docente, estudiantil, administrativo y de servicio, que al relacionarse hacen posible la ejecución de los procesos educativos que buscan alcanzar objetivos estratégicos en base a una misión y visión establecida.

5.3.1 Misión y visión

La misión de la institución se define como el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la organización y la función que va a desempeñar en un entorno determinado; mientras que la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta las condiciones del entorno.

Partiendo de estas definiciones la Unidad Educativa Santistevan tiene definida su misión y visión de la siguiente manera:

MISIÓN

“Formar educandos con mentalidad creadora, solidaria productiva, emprendedora y crítica, fortalecida en el desarrollo del pensamiento, la práctica de valores cívicos, ambientales, morales y de realidad ecuatoriana, con la finalidad de preparar a los jóvenes en el conocimiento de su ciudad, su país y el ejercicio de una democracia participativa, principios que han prevalecido para la búsqueda del ser humano”
Unidad Educativa Santistevan, PEI: Misión (2006)

VISIÓN

La Unidad Educativa se proyectará como una institución facilitadora de los aprendizajes significativos, detectar y desarrollar las inteligencias múltiples cimentadas en fundamentos pedagógicos holísticos, pensamientos renovadores, tecnologías modernas, vigorizado con un segundo idioma, que permita una formación sustentable, productiva y emprendedora. en el mundo del trabajo y relacionarse con instituciones fraternas a nivel nacional. Unidad Educativa Santistevan, PEI: Visión (2006)

5.3.2 El Organigrama

La Unidad Educativa Santistevan tiene definido su organigrama y su respectiva descripción de la estructura orgánica, en la que se plasma las funciones, responsabilidades, atribuciones y obligaciones que tiene a su cada cargo. Esta documentación permite comprender la relación que existe entre jefes y subordinados, con el fin de evitar duplicidad de funciones y confusión en la cadena de mando. Adicionalmente el perfil de cargo establecer los requisitos básicos en

cuanto habilidades, destrezas, conocimientos, experiencia y valores que debe poseer la persona que ocupa el cargo, esta información es de vital importancia al momento de realizar la selección del personal a ocupar el cargo. *(Ver anexo 6: Organigrama y perfiles de cargo)*

La estructura orgánica del Santistevan está dividida en departamentos o áreas en las que se ejecutan y manejan los procesos administrativos y educativos. Todas las áreas se encuentran regidas por el Rector, quien es la primera autoridad y el representante oficial de la Institución.

5.3.3 Funciones por áreas y departamentos

La definición de funciones claras, así como la socialización y la asimilación de las mismas por parte de los integrantes que conforman la institución es fundamental en la ejecución y gestión de los procesos educativos, ya que el correcto cumplimiento de éstas conducirá al logro de los objetivos planteados.

Las áreas educativas que funcionan en el Santistevan son:

- Formación Cristiana
- Inglés
- Cultura Estéticas
- Matemáticas
- Lengua Castellana
- Ciencias Naturales
- Ciencias Sociales
- Computación
- Filosofía para Niños y Adolescentes
- Ciencias Empresariales

La actividad de las áreas es fundamental en la práctica educativa. Cada área debe elaborar su proyecto de trabajo y ponerlo a consideración del Vicerrector.

Es responsabilidad de la áreas configurar las relaciones interdisciplinarias, concretar los objetivos, los contenidos y las destrezas de su nivel, diseñar procesos didácticos, definir metodologías de recuperación, unificar criterios de programación y evaluación, elaborar guías y textos de apoyo, entre otros. *(Ver Apéndice C: Extracto del Reglamento Interno)*

5.4 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

El Proyecto Educativo Institucional debe articular en sí los distintos ámbitos o dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana de la institución, a saber: las acciones pedagógicas; las administrativas; las financieras; las organizativas; las sistémicas (que son aquellas que vinculan a la institución con otras organizaciones afines); las convivenciales (que son aquellas que establecen los vínculos de comunicación entre las distintas personas que conviven en el espacio institucional); y las comunitarias, que establecen la comunicación de la institución con su entorno.

5.4.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

La Unidad Educativa Santistevan se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos.

También como institución promueve el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación.

5.4.2 Dimensión organizativa operacional y valores

Como institución educativa católica se preocupa de apoyar el trabajo del Departamento de Pastoral, que constituye un eje central del currículo que lleva a generar ambientes propicios para la acción evangelizadora y el crecimiento de la fe.

Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos, se incentiva el trabajo colaborativo, se apoya la labor de los directores de nivel y de las diversas áreas y subsectores de aprendizaje para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores del Colegio.

También se interesa por integrar en a la Unidad Educativa con organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

5.4.3 Dimensión administrativa y financiera y valores

Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Se ha implementado un sistema de becas para los alumnos con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación.

Nos interesa incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

5.4.4 Dimensión comunitaria y valores

La Unidad Educativa Santistevan buscamos motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar activamente en la Pastoral de la institución, que cruza transversalmente el proceso educativo, para fortalecer un crecimiento personal y cristiano.

Se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con la institución y su comunidad.

Es importante también la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos y pupilos y a las actividades que como institución educativa ofrecemos, para contribuir a la formación de ellos.

5.5 ANÁLISIS FODA

El siguiente análisis FODA nos proporcionará una idea exacta de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que debe enfrentar la institución al momento de promover su gestión administrativa y educativa fundamentada en el liderazgo y los valores institucionales.

5.5.1 Fortalezas y debilidades

Entendemos por fortalezas aquellos factores internos propios de la institución que pueden favorecer la consecución de los objetivos trazados.

Entre los puntos fuertes que posee la institución puedo mencionar los siguientes:

- El prestigio adquirido durante estos más de cien años de servicio a la sociedad guayaquileña y la relación alcanzada con empresas e instituciones que favorecen el desarrollo profesional de los jóvenes estudiantes del plantel.
- Ubicación geográfica adecuada.
- El talento humano que conforma la institución está determinado por su formación profesional y sus titulaciones de acuerdo a las necesidades del currículo, y por especializaciones, reforzado por sus valores éticos y morales.
- Amplia oferta formativa en cuanto a los niveles de educación inicial, básico y bachillerato. El bachillerato ofrece las opciones de carreras técnicas y en ciencias.
- Infraestructura adecuada, con equipamiento moderno en las aulas, laboratorios, talleres y áreas de esparcimiento.
- Compromiso y predisposición al cambio con la finalidad de buscar las mejoras necesarias y lograr una educación de calidad.
- Institución certificada con la Norma ISO 9001:2008.
- Buen clima laboral.

Contrario a las fortalezas, tenemos a las debilidades que son el conjunto de factores internos propios de la institución que pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos. Entre las debilidades tenemos:

- Tener capacitación del personal docente en forma más frecuente sobre pedagogía, reformas al bachillerato y educación en valores.
- Falta de socialización de los documentos educativos (PEI, POA, etc.) a todos los docentes.
- Falta de socialización del reglamento interno, código de ética y manuales de procedimientos a todos los colaboradores.
- Rotación del personal docente.
- Escasa participación de los padres de familia para resolver los problemas de los estudiantes.

5.5.2 Oportunidades y amenazas

En el análisis de oportunidades se identifican los factores externos, no controlables que pueden favorecer la consecución de los objetivos.

- Demanda de la sociedad, es decir, las necesidades que tiene entorno.
- Relaciones interinstitucionales educativas y empresariales con tendencias globalizantes y orientadas al desarrollo de la sociedad del conocimiento.
- Selección adecuada de alumnos que muestren superación personal, valores morales y éticos, así como habilidades y destrezas en el caso de los que estén optando por una especialización o carrera.
- Demanda de calidad educativa.
- Demanda del sistema empresarial.

La identificación de factores externos, no controlables que afectan a la institución son los que se conocen como amenazas y son aquellos que pueden dificultar la consecución de los objetivos trazados.

- Fuerzas extrañas externas que distraigan la formación de los alumnos.
- Alto índice migratorio deforma la configuración familiar de nuestros estudiantes y genera la deserción escolar.
- Influencias externa que desvíen la conducta de los directivos y docentes.
- Las observaciones de la Ley de Educación pueden dificultar las acciones de la institución y la educación particular.

5.5.3 Matriz FODA

La elaboración de la matriz FODA es de vital importancia y utilidad, ya que facilita el análisis y la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan la reorientación del rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta que tiene la institución investigada, con el fin de disminuir las debilidades, incrementar las fortalezas, considerar y atender las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades para alcanzar los objetivos fijados.

Tabla 5.1: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Talento humano profesional	Mayor capacitación docente para revitalizar los conocimientos pedagógicos, conocimientos de las reformas educativas y educación en valores.
Amplia oferta educativa	Falta de socialización de los documentos educativos (PEI, POA, etc.) a todos los docentes.
Institución con prestigio y tradición	Falta de socialización del reglamento interno, código de ética y manuales de procedimientos a todos los colaboradores.
Red informática, comunicaciones, uso de las TIC	Rotación de personal docente.
Disposición favorable al cambio y a la mejora	Escasa participación de los padres de familia para resolver los problemas de los estudiantes.
Infraestructura, talleres y laboratorios modernos	
Buen clima institucional	
Certificación ISO 9001:2000	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Demanda de la sociedad	Observaciones a la ley de educación que puedan dificultar las acciones de la institución y educación particular
Relaciones interinstitucionales educativas y empresariales	Fuerzas externas que distraigan la formación de los estudiantes
Desarrollo tecnológico y de las infraestructuras	Alto índice migratorio que deforma la configuración familiar de los estudiantes y genera deserción escolar
Demanda de calidad	Influencias externa que desvíen la conducta de los directivos y docentes.
Sistema empresarial	

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora.

5.6 RESULTADOS

La Educativa Mixta “José Domingo de Santistevan”, es una entidad privada, conformada por 110 colaboradores distribuidos entre las áreas Directivas, Administrativa, de Servicio y Docente y 1.281 estudiantes de los diferentes niveles de educación inicial, básica y bachillerato.

En relación al objetivo propuesto en este proyecto de investigación se recurrió a diferentes instrumentos como: la observación, entrevista y encuestas, que fueron dirigidas y elaboradas con el fin de recopilar datos relacionados a la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Santistevan; los datos han sido organizados, tabulados y graficados a través de herramientas estadísticas para ser analizados; obteniendo los siguientes resultados.

5.6.1 De los directivos

Encuestas a Directivos

Dentro del grupo de directivos encuestados se seleccionó a: Rector, Vice-rector, Miembros del Consejo, Jefes de área o Directores de área. Se convocó a 15 personas para la aplicación de la encuesta, pero sólo se presentaron 8 de las personas seleccionadas, así que se procedió a aplicar la encuesta a éstos.

Los datos han sido clasificados y tabulados por aspecto, dando como resultado las siguientes tablas:

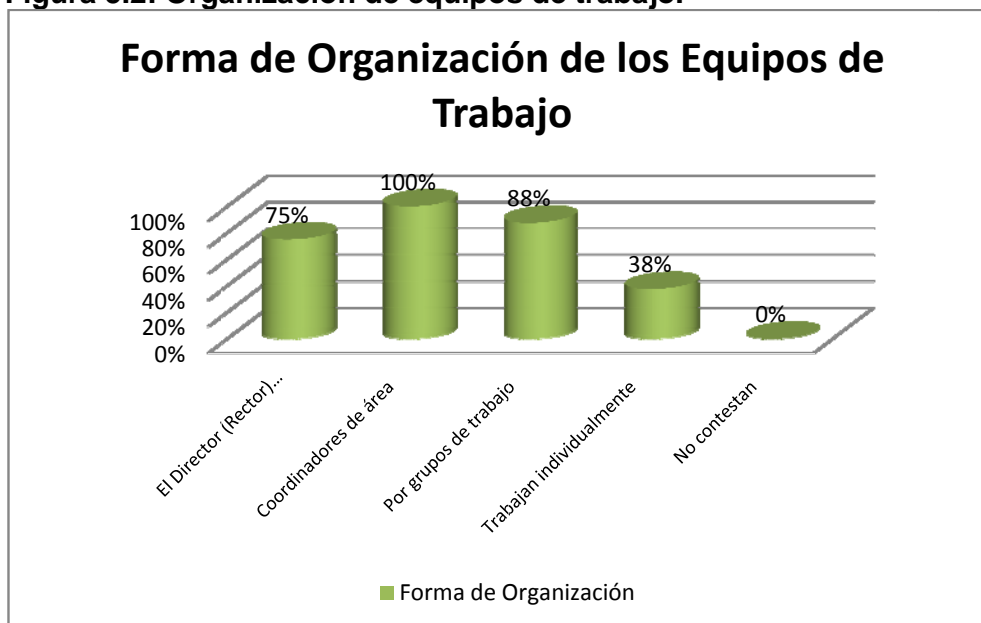
Tabla 5.2: Forma de organización de los equipos de trabajo

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

FORMA DE ORGANIZACIÓN		f	%
a.	El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	6	75%
b.	Coordinadores de área	8	100%
c.	Por grupos de trabajo	7	88%
d.	Trabajan individualmente	3	38%
e.	No contestan		0%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora.

Figura 5.2: Organización de equipos de trabajo.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora.

En cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo como muestra la tabla 8, podemos observar que los encuestados realizaron una selección múltiple de las diferentes opciones propuestas y según sus criterios, se muestra que los equipos de trabajo están organizados primeramente por los *Coordinadores de área* 100%, en segunda instancia por *grupos de trabajo* 88% y luego *el director* 75%.

Tabla 5.3: Aspectos para medir el tamaño de la organización

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA		f	%
a.	El número de miembros de la institución	1	13%
b.	Los resultados obtenidos en la institución	3	38%
c.	Valor y tiempo empleados en la institución	4	50%
d.	Otros		0%
e.	No contestan		0%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Figura 5.3: Aspectos de medición del tamaño de la Organización.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Desde el punto de vista de los directivos encuestados el aspecto que predomina al momento de medir el tamaño de la organización es *el valor y tiempo empleados en la institución* con el 50%, allí se considera *los resultados obtenidos en la institución* con el 38% y por último *el número de miembros de la institución* con el 13%.

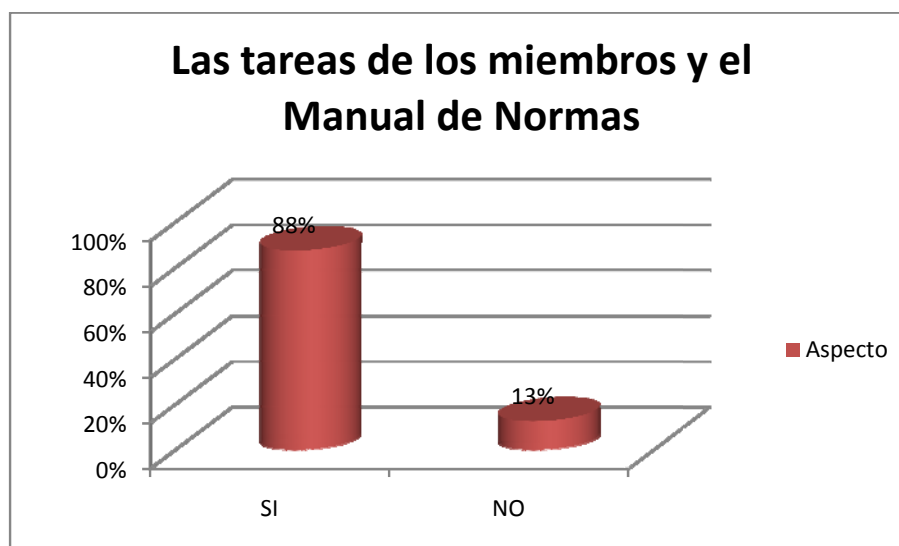
Tabla 5.4: Manual de normas y tareas de los miembros.

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL
MANUAL DE NORMAS**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA		f	%
a.	SI	7	88%
b.	NO	1	13%
TOTAL		8	100%

Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

Figura 5.4: Tareas de los miembros y manual de normas.



Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

El 88% de los encuestados concuerdan en que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos; el 13% restante considera que no.

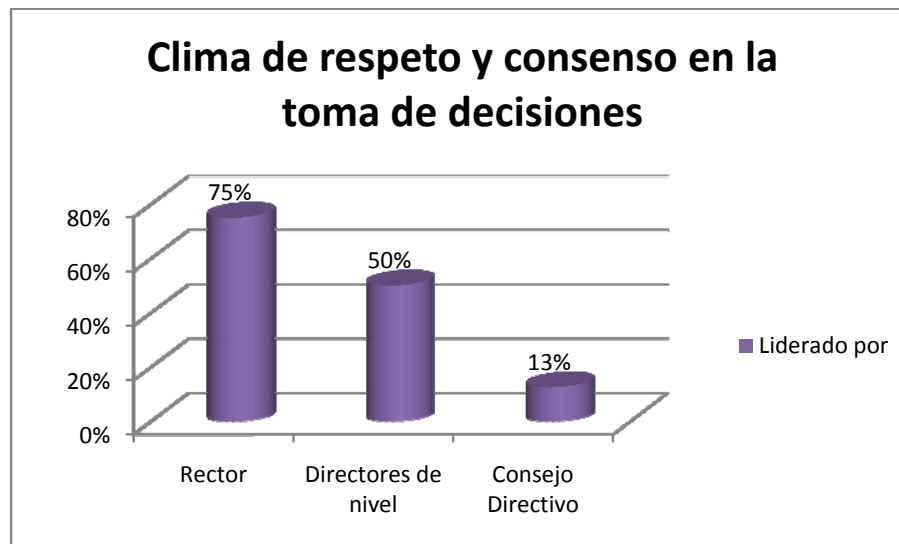
Tabla 5.5: Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

LIDERADO POR		f	%
a.	Rector	6	75%
b.	Directores de nivel	4	50%
c.	Consejo Directivo	1	13%

Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

Figura 5.5: Clima de respeto y toma de decisiones.



Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

En cuanto al consenso en la toma de decisiones y el clima de respeto se observa que algunos de los encuestados han realizado selecciones múltiples de las opciones propuestas, por lo que se puede evidenciar que en este aspecto la toma de decisiones puede venir de diferentes lados, primando el del Rector con el 75%, después el de los Directores de nivel con el 50% y por el Consejo Directivo con el 13%.

Tabla 5.6: Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER
CONFLICTOS**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA		f	%
a.	SI	4	50%
b.	NO	4	50%
TOTAL		8	100%

Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

Figura 5.6: Delegación en resolución de conflictos.

Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

Al analizar sobre la delegación de la toma de decisiones a los colaboradores cuando se trata de resolución de conflictos o para promover soluciones pertinentes y oportunas, se puede observar que las opiniones se encuentran divididas el 50% de los encuestados opinan que SI y el otro 50% opina que NO.

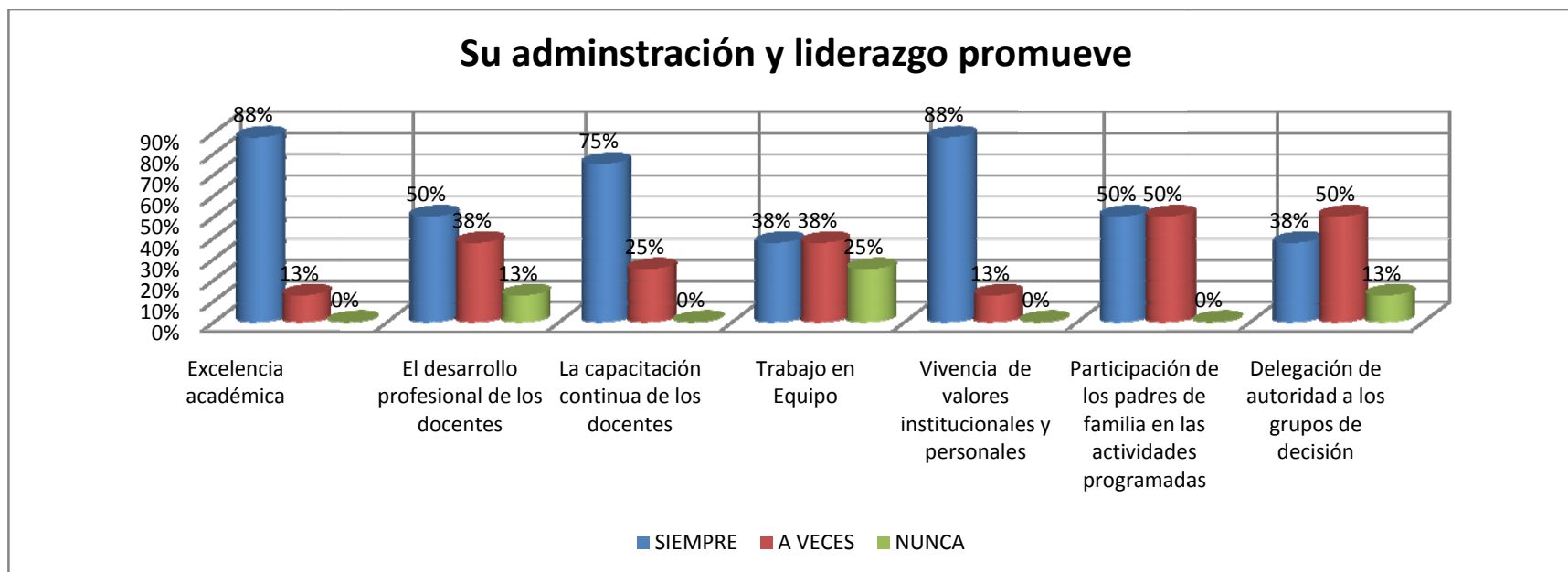
Tabla 5.7: Promoción de la administración y liderazgo.

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

SE PROMUEVE		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	7	88%	1	13%		0%
b.	El desarrollo profesional de los docentes	4	50%	3	38%	1	13%
c.	La capacitación continua de los docentes	6	75%	2	25%		0%
d.	Trabajo en equipo	3	38%	3	38%	2	25%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	7	88%	1	13%		0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	50%	4	50%		0%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	38%	4	50%	1	13%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Figura 5.7: Promoción de la administración y el liderazgo.



Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

En cuanto a los aspectos que se promueven en la administración y liderazgo del centro educativo destacan: la excelencia académica, vivencia de valores institucionales y personales con el 88% y la capacitación continua de los docentes con el 75%, adicionalmente notamos que el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia en las actividades programadas alcanzan un 50%, mientras que el trabajo en equipo y la delegación de autoridades a los grupos de decisión alcanzan apenas un 38%, por lo que se evidencia que estos aspectos no han sido promovidos constantemente dentro de la administración.

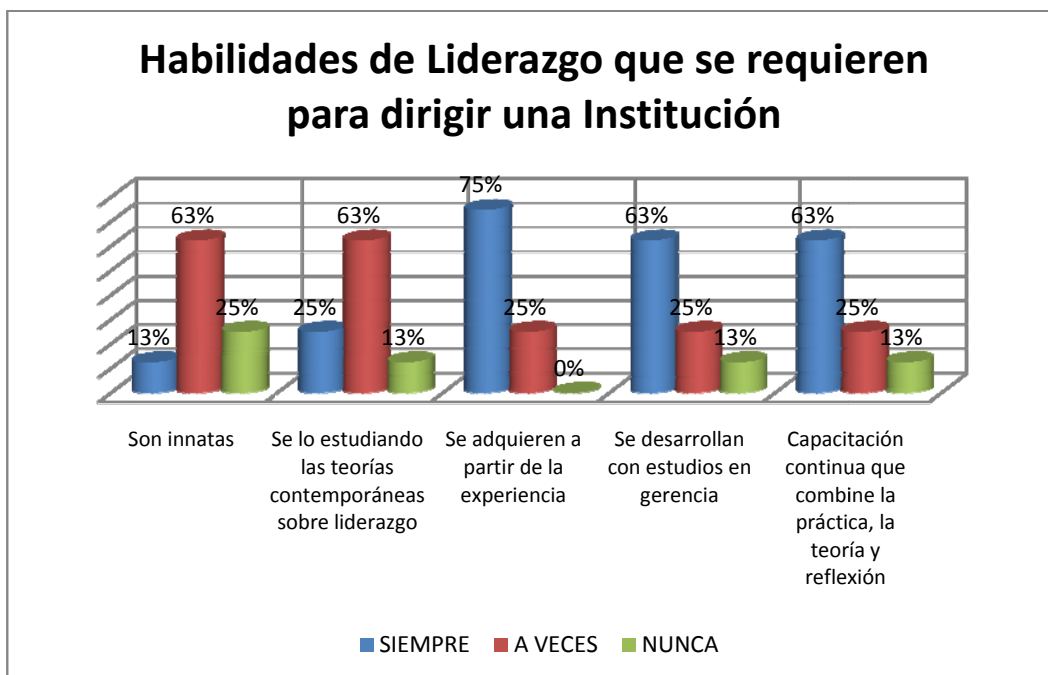
Tabla 5.8: Habilidades de liderazgo para dirigir una institución.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

SE PROMUEVE		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	1	13%	5	63%	2	25%
b.	Se lo estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	25%	5	63%	1	13%
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	6	75%	2	25%		0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	63%	2	25%	1	13%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	63%	2	25%	1	13%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
 Elaboración: La autora

Figura 5.8: Habilidades de liderazgo en la dirección de una Institución.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
 Elaboración: La autora

Los aspectos que más se destacan dentro de los encuestados al determinar las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son: la experiencia con el 75%, los estudios en gerencia y la capacitación continua combinada con la práctica, teoría y reflexión con un 63%. Adicionalmente se muestra que a veces

consideran que las habilidades son innatas y que se adquieren estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo con un 63%.

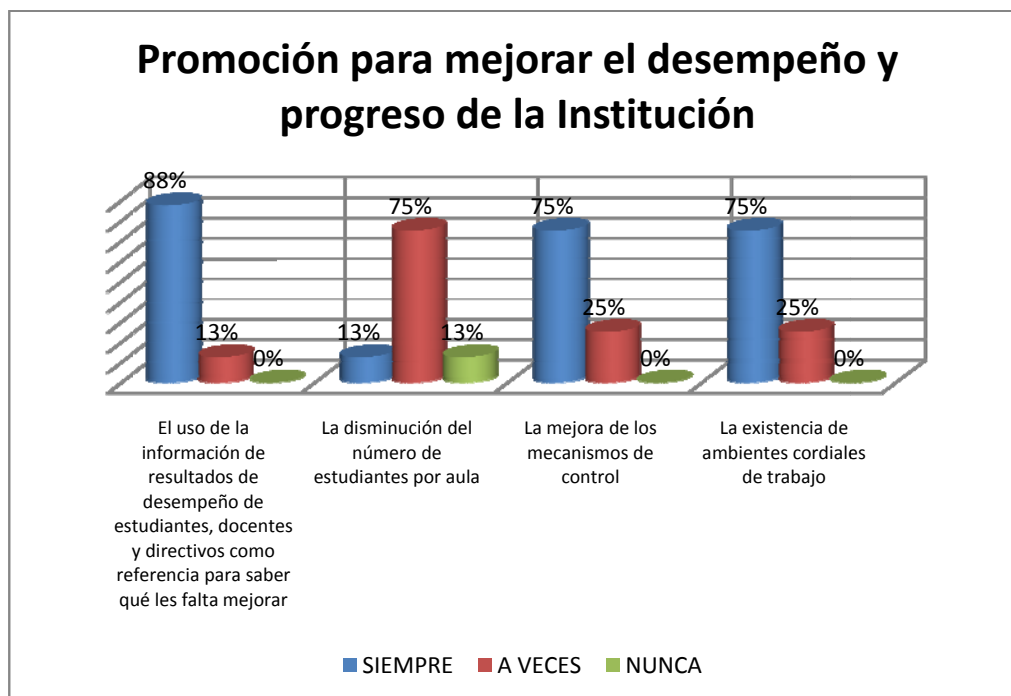
Tabla 5.9: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

SE PROMUEVE		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	7	88%	1	13%		0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	1	13%	6	75%	1	13%
c.	La mejora de los mecanismos de control	6	75%	2	25%		0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	75%	2	25%		0%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Figura 5.9: Promoción de mejoras en la Institución.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

En cuanto a los aspectos que se promueven como Directivo para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar podemos indicar con el 88% que el uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos son necesarios como referencia para saber que falta mejorar, mientras que con un 75% las mejoras de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo son necesarios para promover dicha mejora.

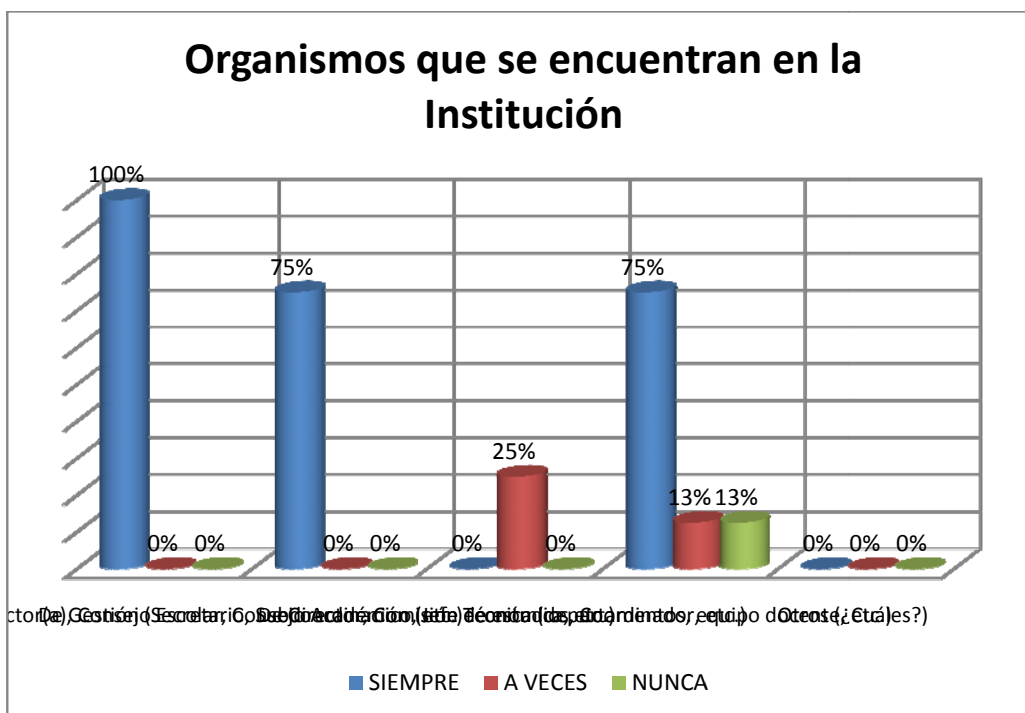
Tabla 5.10: Organismos que se encuentran en la institución.

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

SE PROMUEVE		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	De Dirección (Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	8	100%		0%		0%
b.	De Gestión (Secretario, Subdirector, Comisión económica, etc.)	6	75%		0%		0%
c.	De Coordinación (Jefe de estudios, Coordinador, etc.)		0%	2	25%		0%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	75%	1	13%	1	13%
e.	Otros (¿Cuáles?)		0%		0%		0%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Figura 5.10: Organismos en la Institución.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
 Elaboración: La autora

Dentro de la institución se encuentran bien definidos los diferentes organismos que la conforman, esto se puede visualizar fácilmente en la tabla 16, ya que se identifican claramente los organismos de dirección con un 100% y los de gestión y técnica con un 75%.

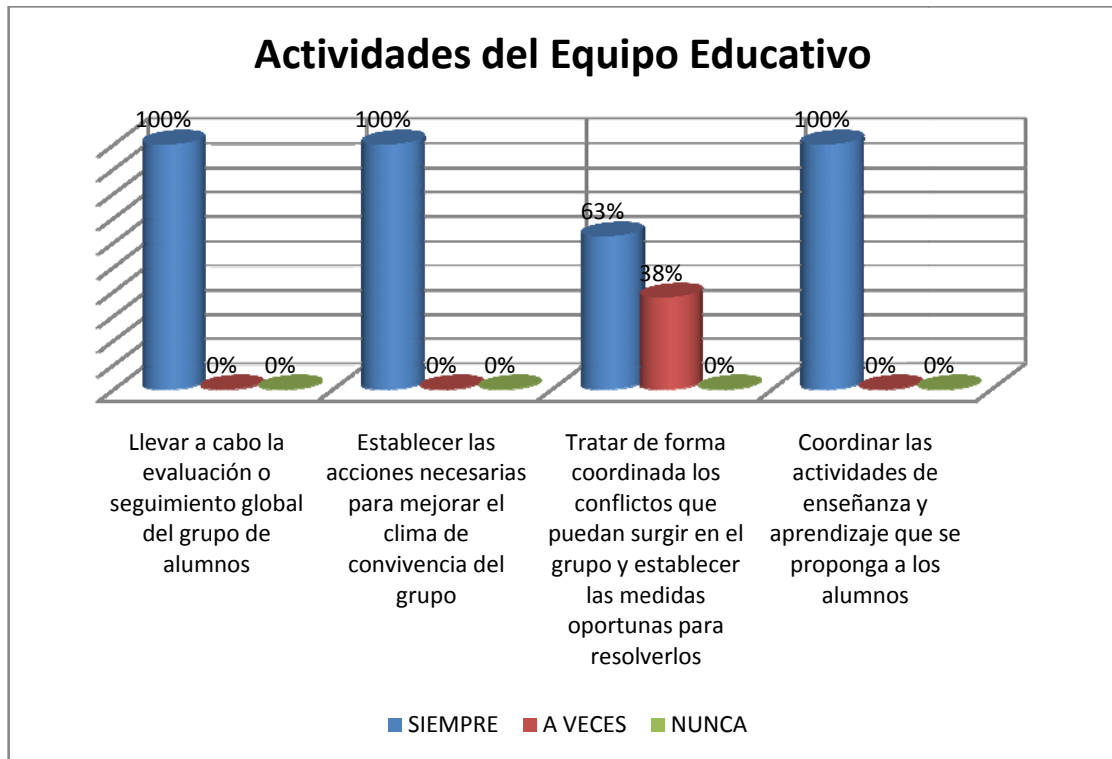
Tabla 5.11: Actividades del equipo educativo.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	8	100%		0%		0%
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	8	100%		0%		0%
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	63%	3	38%		0%
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	8	100%		0%		0%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
 Elaboración: La autora

Figura 5.11: Actividades del equipo educativo



Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
 Elaboración: La autora

Podemos observar que el equipo educativo o junta de profesores de la institución es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos, obteniendo el 100%. Mientras que la coordinación de conflictos y búsqueda de medidas oportunas para resolverlas alcanza solo un 63%.

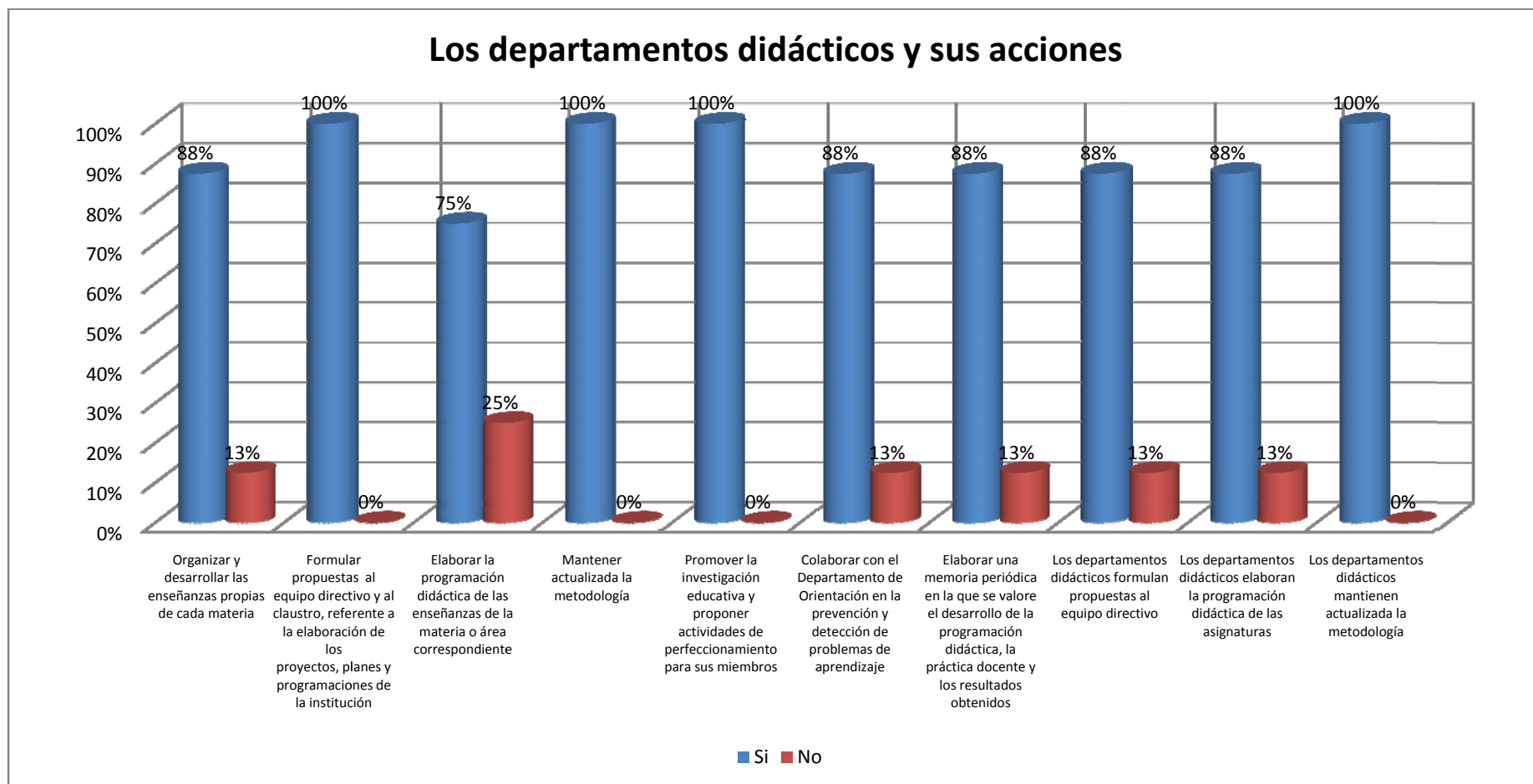
Tabla 5.12: Los departamentos didácticos y sus acciones.

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE		SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	7	88%	1	13%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	8	100%		0%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área	6	75%	2	25%
d.	Mantener actualizada la metodología	8	100%		0%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	8	100%		0%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	7	88%	1	13%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	7	88%	1	13%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	7	88%	1	13%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	7	88%	1	13%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	8	100%		0%

Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

Figura 5.12: Departamentos didácticos y sus acciones.



Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
 Elaboración: La autora.

En cuanto a las acciones de los departamentos didácticos podemos observar que el rol que desempeñan dentro de la institución está acorde a las funciones propuestas en la encuesta ya que los resultados obtenidos están entre el 75% y el 100%.

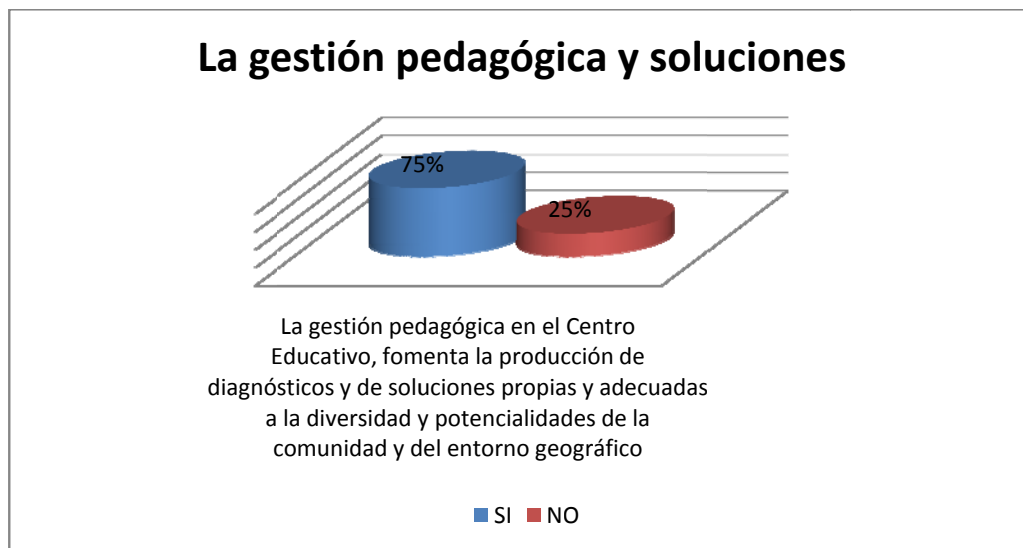
Tabla 5.13: La gestión pedagógica.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y SOLUCIONES

ACCIONES	SI		NO	
	f	%	f	%
a. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	75%	2	25%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Figura 5.13: Gestión pedagógica y soluciones.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

El 75% de los encuestados coincide en que la gestión pedagógica implementada en la Unidad Educativa fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

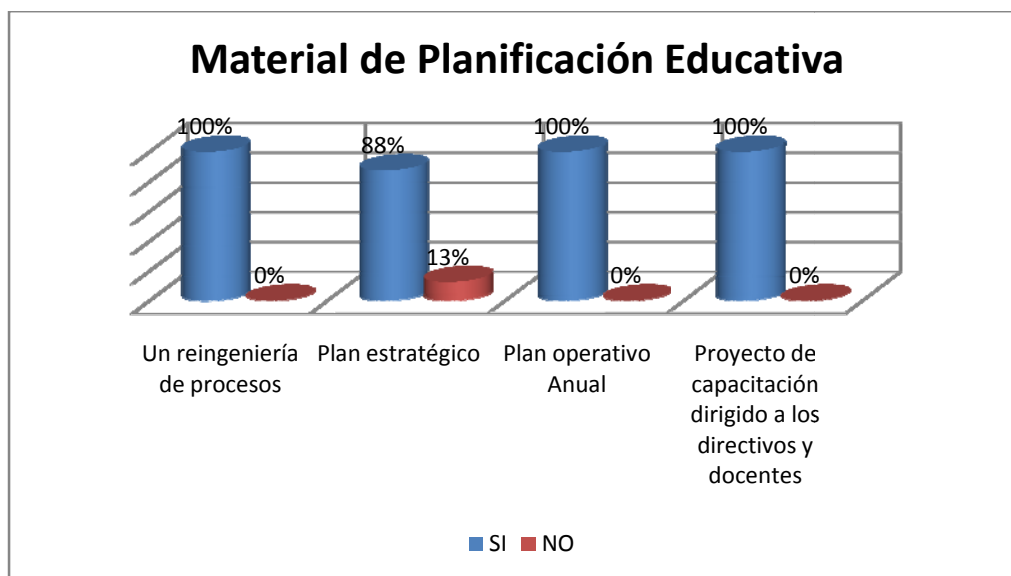
Tabla 5.14: Material de planificación educativa.

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
	f	%	f	%
a. Un reingeniería de procesos	8	100%		0%
b. Plan estratégico	7	88%	1	13%
c. Plan operativo Anual	8	100%		0%
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	8	100%		0%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Figura 5.14: Material de planificación educativa.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

En cuanto al material de planificación educativa que se maneja dentro de la institución educativa podemos observar que SI se ha realizado un reingeniería de procesos, POA, proyectos de capacitación y PE. Los resultados obtenidos están entre el 88% y 100%.

Resultados de la entrevista a Directivos

Las entrevistas se aplicaron a los siguientes directivos: Rector, Vice-rector Académico, Directora de Nivel Inicial, Directora de Nivel Básico y Directora de Bachillerato, obteniendo un total de 5 entrevistas, las mismas que estaban conformadas por preguntas abiertas, relacionadas a la gestión, liderazgo y valores que se promueven en la institución.

La información recopilada en las entrevistas dio como resultado la siguiente tabla:

Tabla 5.15: Matriz de resultados de las entrevistas a Directivos.

No.	PREGUNTA	Respuesta positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.?¿En qué se diferencia de la información?	Permite trabajar en equipo, indispensable para alcanzar los objetivos. La comunicación es explicativa, reflexiva; la información es limitada y precisa.	5		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si	5		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Con tolerancia, siendo mediador, haciendo fluir la comunicación	4	Siendo observador, no se involucra	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Paciente, humilde, flexible, innovador, responsable, tolerante, preparado	5		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Innovador, positivo, Democrático	3	La comunicación no es continua, autoritario, competitivo, dominante	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto, Responsabilidad, puntualidad, honradez, solidaridad, compromiso	5		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto, generosidad, confianza, puntualidad	5		
8	En caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	Egoísmo, irresponsabilidad, falta de respeto, mentira, desconfianza, desorganización, envidia	3	No hay	2

Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

5.6.2 De los Docentes

Se realizó una selección de 25 docentes de entre los diferentes niveles y áreas académicas, los mismos que fueron convocados para ser encuestados. Una vez tabulado los datos se obtuvo la siguiente tabla de resultados:

Tabla 5.16: Resultados de encuestas a Docentes.

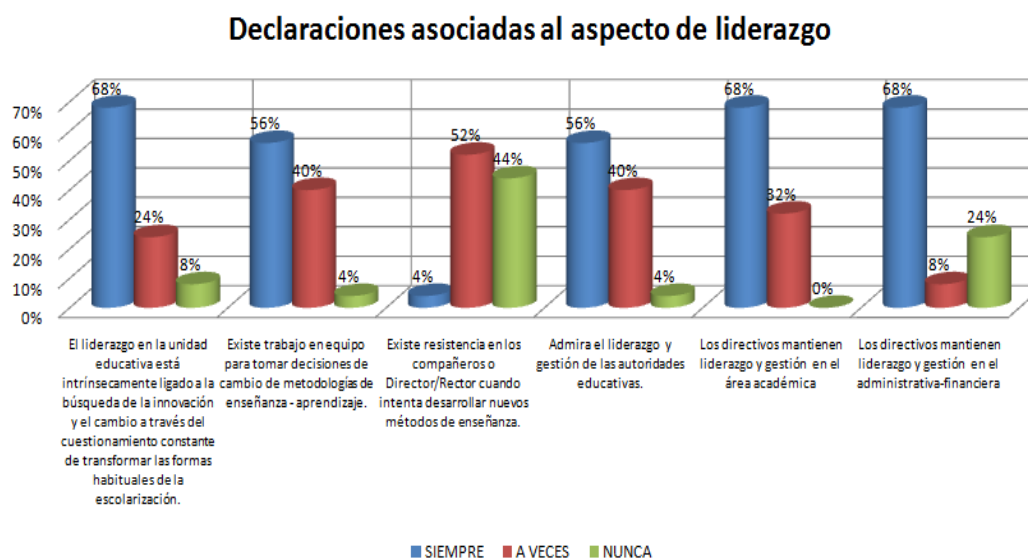
	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	20%	10	40%	10	40%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	17	68%	6	24%	2	8%
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, al destacar la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	24	96%	1	4%		0%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	17	68%	8	32%		0%
5	Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	4%	15	60%	9	36%
6	Existe trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza - aprendizaje.	14	56%	10	40%	1	4%
7	En el proceso de enseñanza - aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	25	100%		0%		0%
8	Existe resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4%	13	52%	11	44%
9	Se siente poco integrado en la escuela/colegio y entre los compañeros		0%	4	16%	21	84%
10	Existen desacuerdos continuos en las relaciones con el Director/Rector del centro educativo.		0%	5	20%	20	80%
11	Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	56%	10	40%	1	4%
12	Se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	21	84%	2	8%	2	8%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	17	68%	8	32%		0%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el administrativa-financiera	17	68%	2	8%	6	24%
15	Existe integración en las actividades de ámbito deportivo y sociocultural entre las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	52%	10	40%	2	8%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	19	76%	6	24%		0%

Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan" - Elaboración: La autora

Para tener un mejor análisis de los resultados, he agrupado las declaraciones de la encuesta que he considerado importantes en tres aspectos, liderazgo, gestión y valores.

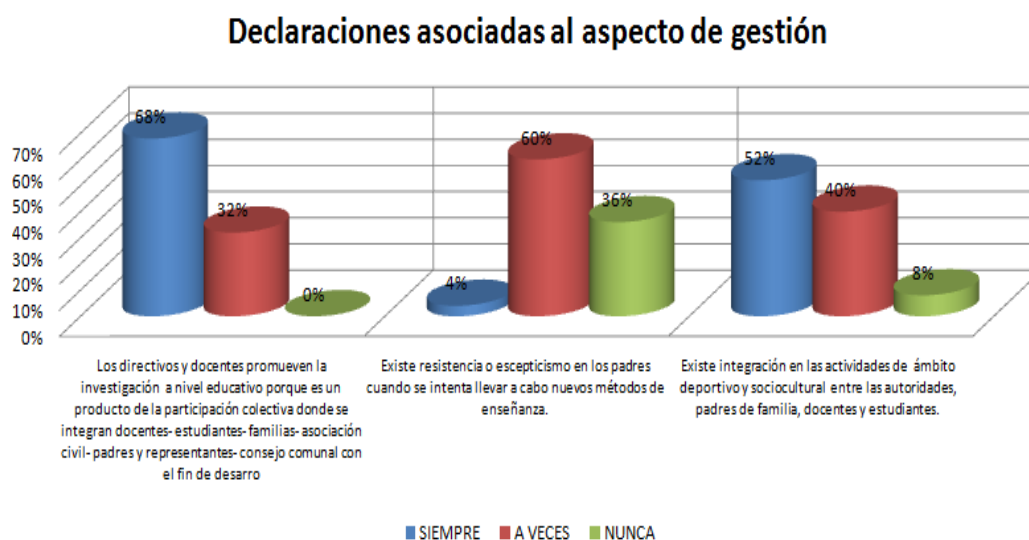
Podemos observar en la tabla de resultados que las opiniones del cuerpo docente de la institución en cuanto a las declaraciones 2, 6, 8, 11, 13, y 14 que he relacionado con el liderazgo muestran una puntuación entre el 56% y 68%; mientras que las declaraciones relacionadas con la gestión 4, 5, 15 han obtenido una puntuación entre 52% y 68%, aspectos que deben ser analizado ya que se pueden considerar bajos dentro del estudio de la investigación.

Figura 5.15: Resultados en liderazgo.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

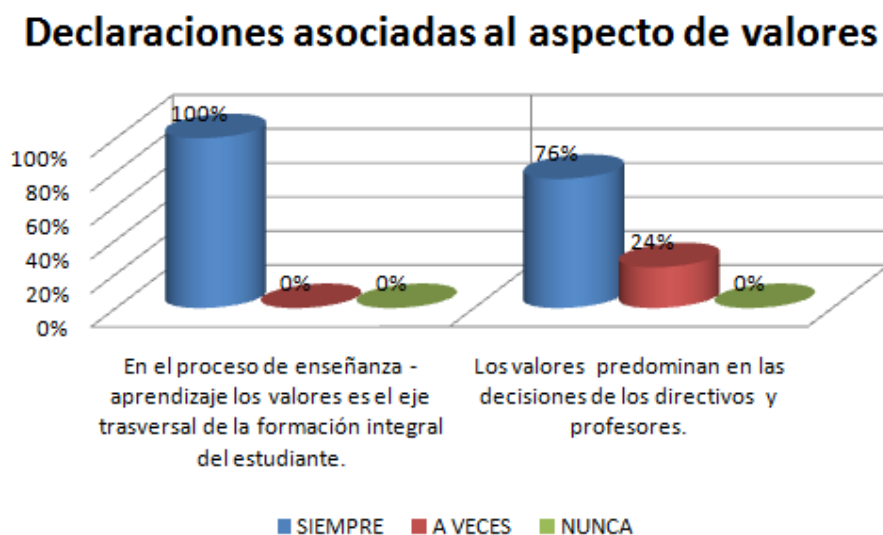
Figura 5.16: Resultados en Gestión.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

En cuanto a los valores los docentes ponen en evidencia la importancia que tienen éstos en la formación integral del estudiante (100%) y en la toma de decisiones de los directivos y docentes (76%).

Figura 5.17: Resultados en Valores.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan” - Elaboración: La autora

5.6.3 De los Estudiantes

Para la aplicación de la encuesta a los estudiantes se seleccionó a los presidentes de curso de 8^{vo} de básica hasta 3^{ro} de bachillerato, en el caso que no estuvieran presente, asistía en su remplazo el vicepresidente. La encuesta fue aplicada a 25 estudiantes de la institución. Los resultados obtenidos se ven reflejados en la siguiente tabla:

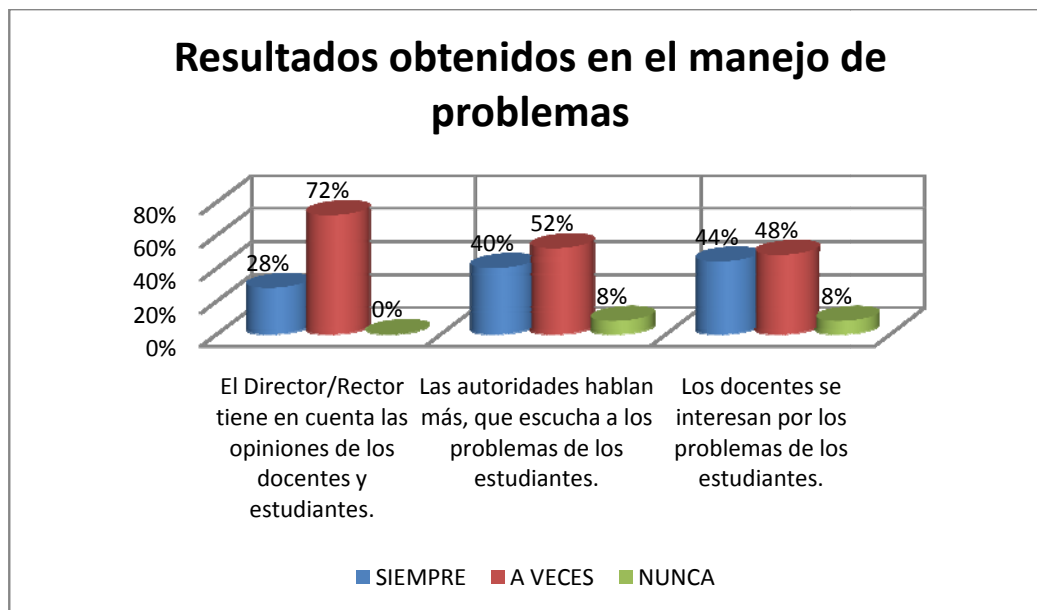
Tabla 5.17: Resultados de encuestas a Estudiantes.

	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	28%	18	72%		0%
2	Las autoridades hablan más, que escucha a los problemas de los estudiantes.	10	40%	13	52%	2	8%
3	Los docentes y estudiantes alcanzan las metas propuestas en el tiempo planeado.	12	48%	13	52%		0%
4	Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	12	48%	12	48%	1	4%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	40%	13	52%	2	8%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	20%	13	52%	7	28%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	24%	17	68%	2	8%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	11	44%	12	48%	2	8%
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	11	44%	12	48%	2	8%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	36%	15	60%	1	4%
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en la clase.	20	80%	5	20%		0%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	16	64%	9	36%		0%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	52%	12	48%		0%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	52%	12	48%		0%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan” - Elaboración: La autora

Según la percepción de los estudiantes podemos observar que el 72% y 52% opina que a veces son escuchadas sus opiniones y problemas por la Dirección; mientras que el 48% opina que a veces los docentes se interesan por sus problemas.

Figura 5.18: Resultados de encuestas a Estudiantes - Manejo de problemas.

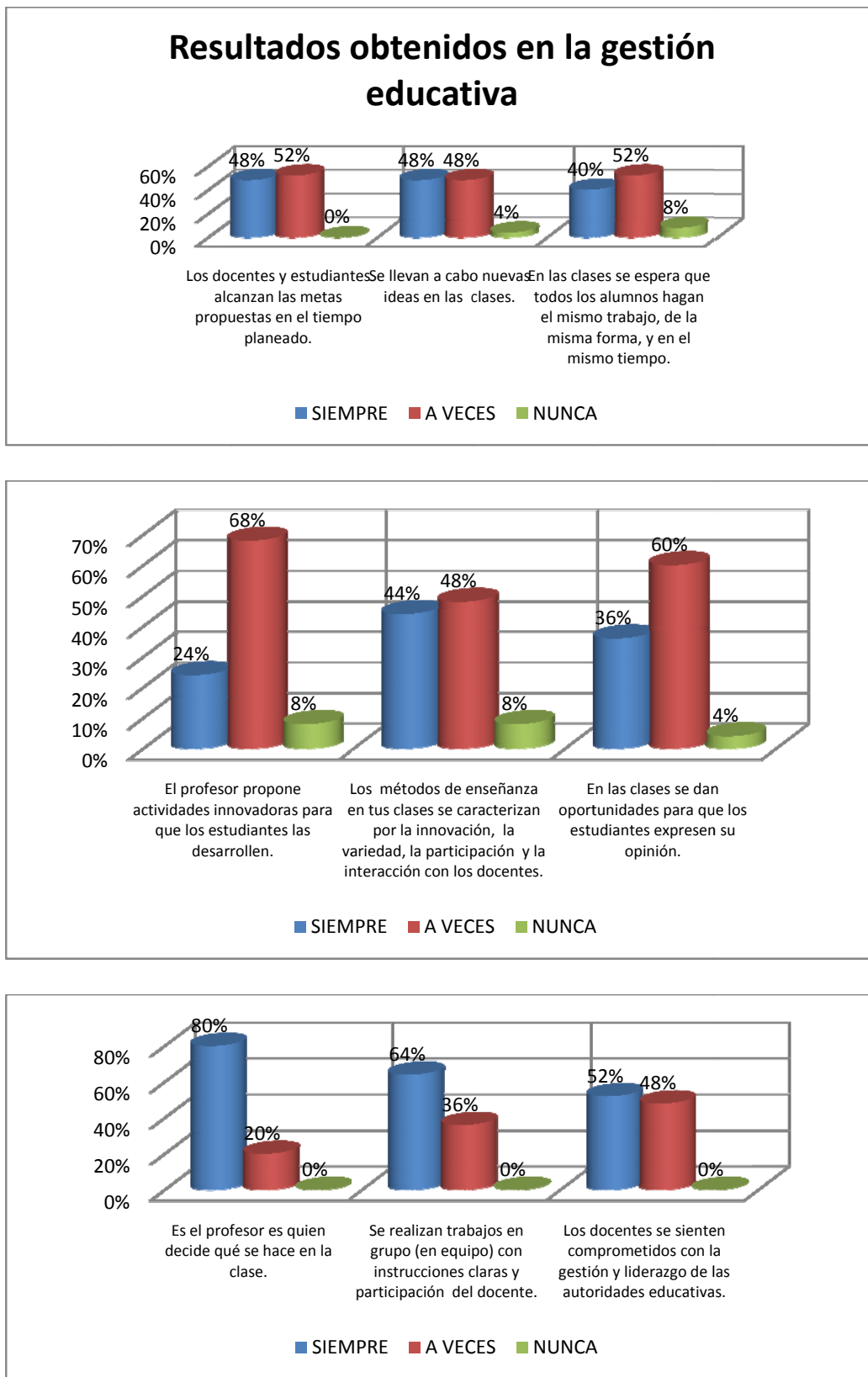


Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

Para indicar los siguientes resultados he agrupado algunas declaraciones de la encuesta al aspecto gestión educativa para facilitar el análisis de los resultados que se harán posteriormente.

En cuanto a la gestión educativa las declaraciones 3, 4, 5, 7, 8 y 10, tienen los puntaje más altos en la valoración A VECES, cuyo rango está entre 68% y 48%, mientras que las declaraciones 11,12 y 13 muestra valores altos en la valoración SIEMPRE, cuyo rango está entre el 80% y el 52%.

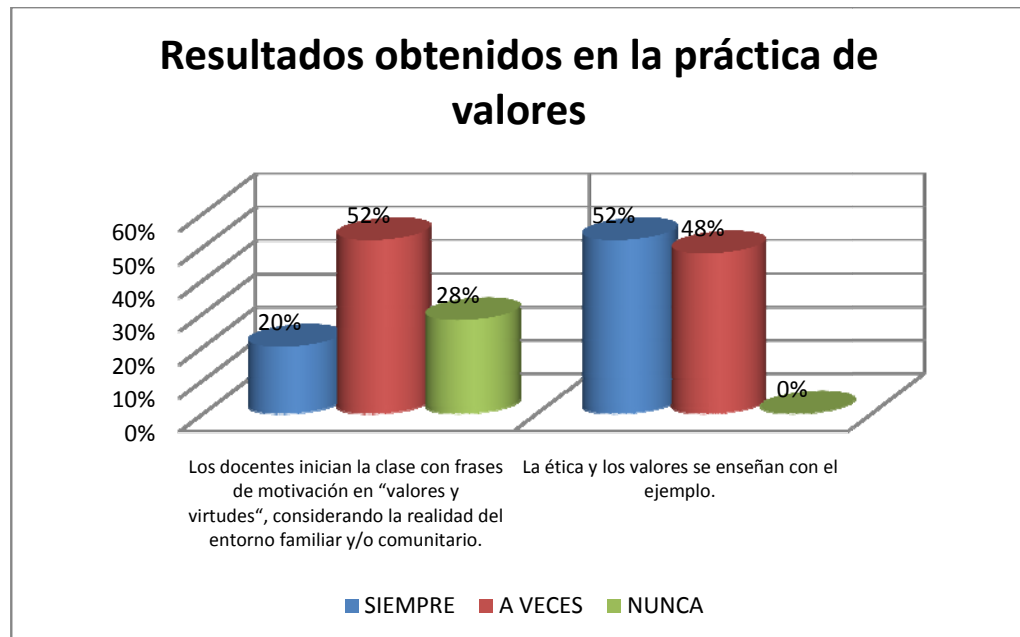
Figura 5.19: Resultados de encuestas a Estudiantes – Gestión educativa.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Desde el punto de vista de los estudiantes el incentivo que reciben por parte de los docentes en clase se muestra en ciertas ocasiones (52%), mientras que la enseñanza de la ética y valores mediante el ejemplo la perciben solo el 52%.

Figura 5.20: Resultados de encuestas a Estudiantes – Valores.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

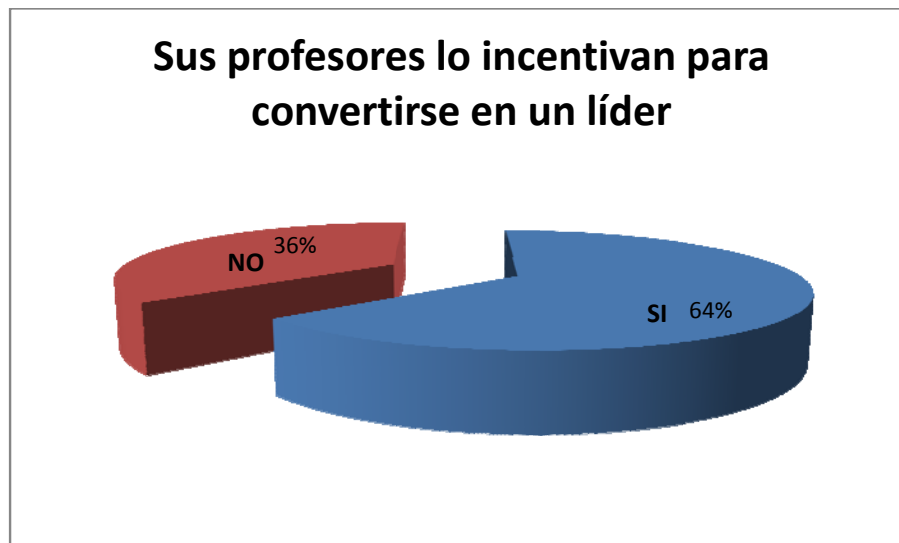
Para conocer la percepción del estudiante en relación al liderazgo, se realizó una pregunta adicional en la encuesta, que indagaba lo siguiente:

Tabla 5.18: Resultados de encuestas a Estudiantes – Liderazgo.

DECLARACIONES	SI		NO	
	f	%	f	%
a. Sus profesores lo incentivan para convertirse en un líder	16	64%	9	36%

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Figura 5.21: Resultados de encuestas a Estudiantes – Liderazgo.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

El 64% de los estudiantes consideran que sus profesores lo incentivan para convertirse en un líder, y el 36% opina que NO.

5.6.4 De los Padres de Familia

Para la aplicación de la encuesta a los Padres de Familia se seleccionó al azar a 25 padres, durante una reunión de entrega de libretas. Se conformó la muestra total de la siguiente manera: 7 representantes de nivel inicial, 10 de nivel básico y 8 de bachillerato.

Los resultados obtenidos se ven reflejados a continuación:

Tabla 5.19: Resultados de los encuestas de Padres de familia.

	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes.	10	40%	15	60%		0%
2	Las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes.	7	28%	18	72%		0%
3	Las clases alcanzan los objetivos deseados.	6	24%	19	76%		0%
4	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	20	80%	5	20%		0%
5	Considera que la Institución lo ha motivado a la práctica de valores en su entorno.	22	88%	3	12%		0%
6	Los docentes motivan en “valores y virtudes” a los estudiantes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	23	92%	2	8%		0%
7	Considera que existe buena relación entre los Directivos y Docentes de la Institución.	19	76%	6	24%		0%
8	Los métodos de enseñanza se caracterizan por ser innovadoras, participativas e interactivas entre estudiantes y docentes.	13	52%	10	40%	2	8%
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	13	52%	10	40%	2	8%
10	En las reuniones de padres de familia, se dan oportunidades para que exprese su opinión.	12	48%	10	40%	3	12%
11	El profesor demuestra interés y hace seguimiento en conjunto en el desempeño y rendimiento del estudiante	9	36%	12	48%	4	16%
12	Se escuchan sugerencias / quejas de los padres de familia y se establecen cambios para mejorar en la Institución.	6	24%	16	64%	3	12%
13	Cree Usted, que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	44%	12	48%	2	8%
14	Considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	25	100%		0%		0%
15	Considera que el Comité de Padres de Familia es escuchado por la Dirección.	4	16%	2	8%		0%

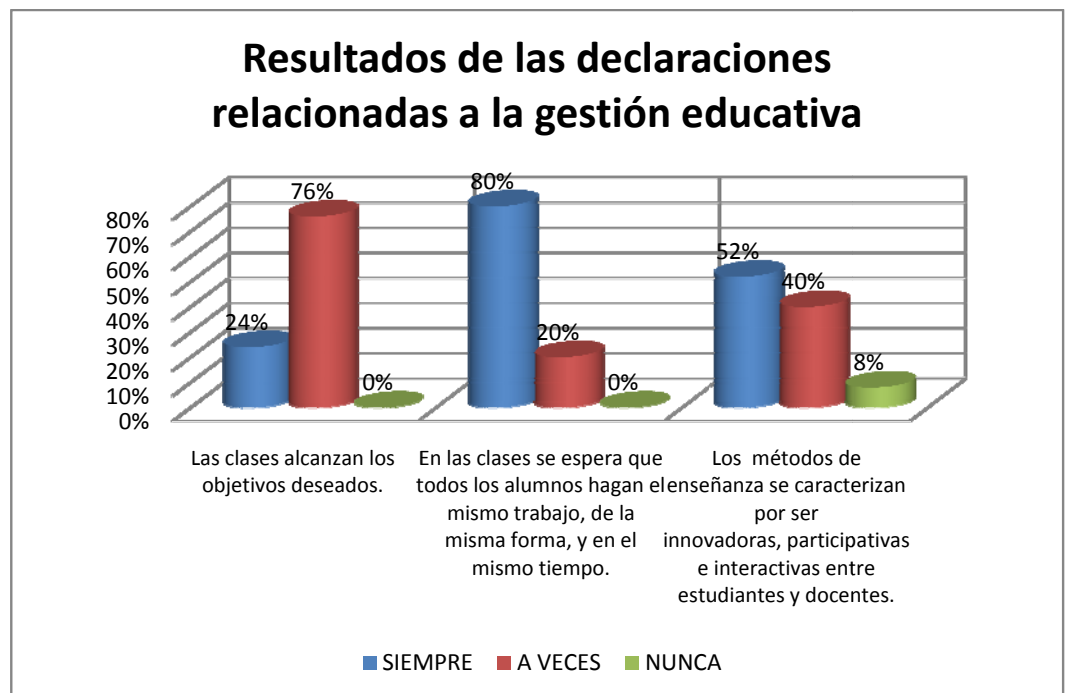
Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Para analizar de mejor manera los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los Padres de familia he agrupado algunas declaraciones en los siguientes grupos:

1. Gestión educativa
2. Manejo de problemas
3. Motivación de valores
4. Relación y compromiso entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

En cuanto a la gestión educativa las declaraciones asociadas a este grupo son la 3, 4 y 8, en la que podemos observar que según la percepción del padre de familia las clases a veces alcanzan sus objetivos en un 72%, mientras que los métodos de enseñanza son considerados innovadores en un 52%. En cuanto a la forma de trabajo creen en un 80% que los alumnos tienen que hacer el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo, para considerar que están bien realizados.

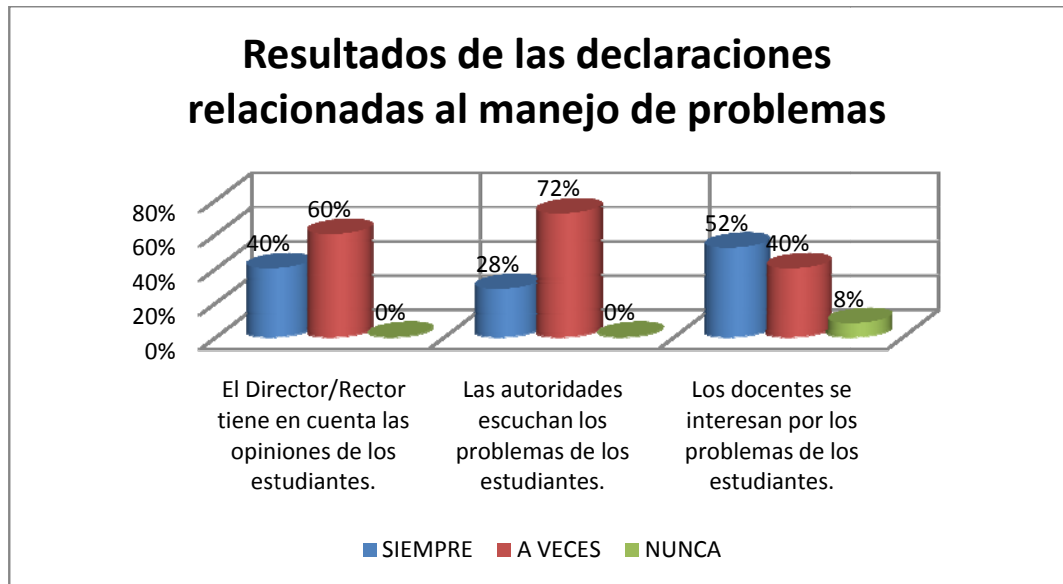
Figura 5.22: Resultados de los encuestas de Padres de familia – Gestión educativa.



Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

El manejo de problemas lo estoy relacionando con las declaraciones 1, 2 y 9, según los resultados observamos que 60% y 72% de padres cree que las opiniones y problemas de los estudiantes son atendidos por la dirección; mientras que un 52% considera que los docentes se interesan en los problemas de los estudiantes.

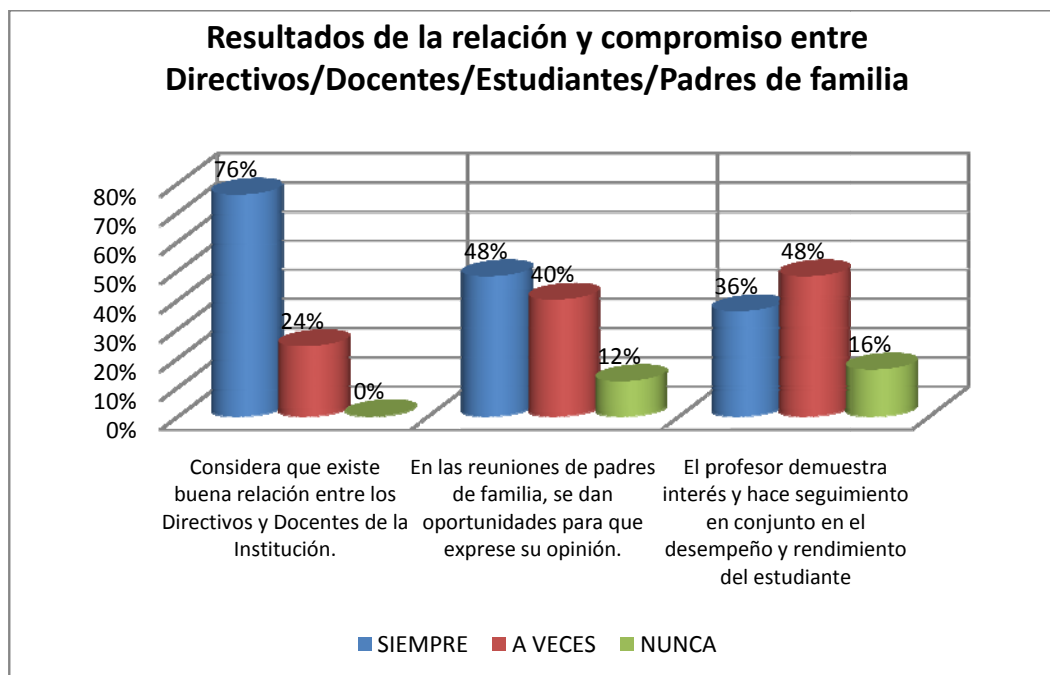
Figura 5.23: Resultados de los encuestas de Padres de familia – Manejo de problemas.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Para visualizar los resultados de la relación y compromiso entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, pongo a consideración el siguiente gráfico.

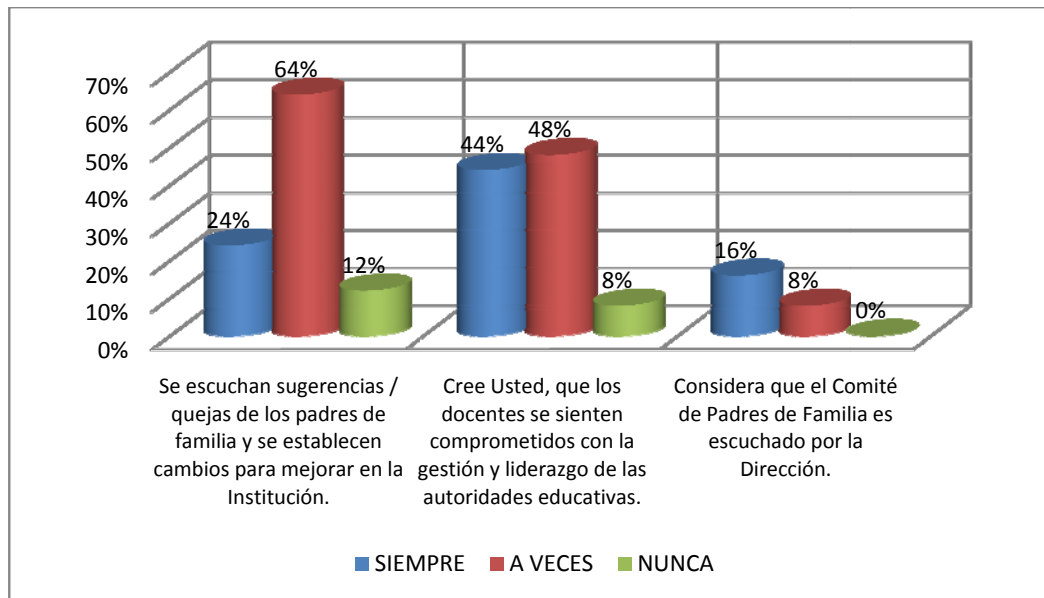
Figura 5.24 Resultados de los encuestas de Padres de familia – compromiso.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan” - Elaboración: La autora

En cuanto a si las opiniones del comité de padres son escuchadas por la Dirección, podemos notar que solo el 24% de los encuestados dio su opinión, el otro 76% no contesto.

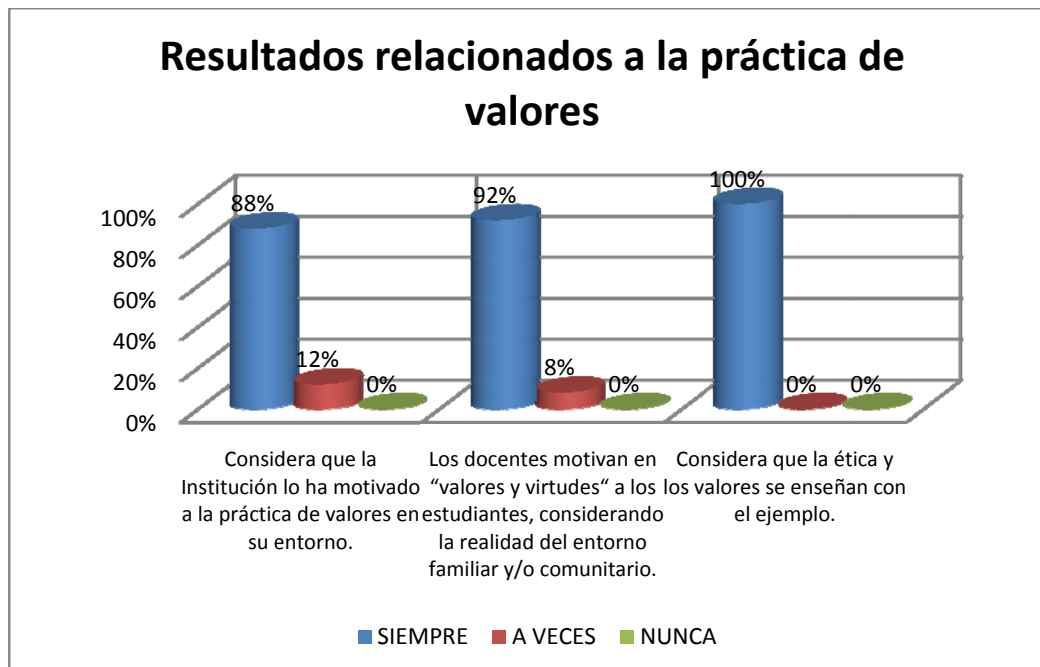
Figura 5.25 Resultados de los encuestas de Padres de familia – Manejo de sugerencias.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Al hablar de valores, los padres de familia coinciden que éstos se enseñan con el ejemplo (100%), por lo que ellos se sienten motivados por la institución a aplicarlos (88%) y que los docentes motivan a los estudiantes a ponerlos en práctica (92%).

Figura 5.26 Resultados de los encuestas de Padres de familia – Práctica de valores.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Matriz Problemática

Una vez analizados los resultados anteriores podemos concluir que se han detectado tres problemas críticos en la institución, los mismos que han sido estudiados con el fin de determinar las posibles causas y efectos que han producido malestar, insatisfacción o han bajado el rendimiento de productividad dentro de la institución. A continuación se detalla la matriz problemática obtenida en base al estudio de los resultados.

Tabla 5.20: Matriz de problemática

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
No existe un liderazgo distribuido o compartido	Falta de formación, conocimientos y desarrollo de competencias en liderazgo	Se limita el desarrollo del talento humano que conforma la institución
	No existen líderes fuertes en la Institución	No hay continuidad en las mejoras instaladas o esfuerzos por mejorar
	Falta de experiencia en la dirección o ejecución del cargo	No hay participación de todos los actores educativos en la toma de decisiones
	No se comparten los conocimientos adquiridos	Liderazgo autoritario
Falta de colaboración y trabajo en equipo	Se incentiva el trabajo individual	Diversidad de criterios
	Concentración de funciones y tareas	Grupos sin voluntad de innovar
	Poca integración del personal	Falta de coordinación entre el personal
	No hay delegación de funciones	No se cumplen los objetivos planteados en el tiempo planificado

Falta de comunicación	No están claramente establecidos los caminos o líneas de comunicación	Falta de gestión efectiva y alteración del clima laboral por la incertidumbre
	Falta de espacios de comunicación	No hay participación, ni compromiso de todos los actores educativos
	Desconocimiento de los procesos educativos que se ejecutan en la institución	Confusión en el desarrollo de tareas

Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

5.7 DISCUSIÓN

El Proyecto de investigación ha sido realizado en la Unidad Educativa Mixta “José Domingo de Santistevan”, cuyos datos informativos se pueden consultar en el apéndice D.

La información primaria proporcionada de manera directa, fue dada por los directivos, jefes de área, docentes y estudiantes. Existieron acontecimientos que pudieron ser observados, criterios u opiniones emitidas y experiencias de los informantes de la muestra seleccionada.

La información fue recogida a través de la observación directa, entrevistas, encuestas y sondeos de opinión.

Se consultó información de fuentes secundarias como textos, artículos, informes impresos o virtuales, visitas a páginas web para consulta de artículos o informes de carácter oficial provenientes del ministerio de educación y en cuanto a información interna para afianzar el análisis se consultaron los documentos oficiales de la institución como son: plan operativo anual (POA), proyecto educativo institucional (PEI), reglamento interno, entre otros.

El levantamiento de información ha permitido una adecuada interpretación y análisis de los datos recopilados, los mismos que han sido tabulados con el fin obtener información que permita buscar alternativas factibles y posibles para la solución de los problemas presentados en la institución.

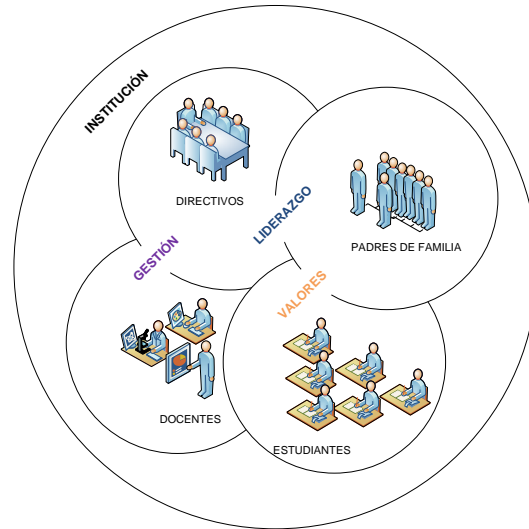
Después de haber realizado entrevistas, encuestas a los actores activos del proceso educativo y revisado toda la documentación relacionada a los diferentes programas y planes de estudio que se ejecutan en la Institución, se puede afirmar lo siguiente:

El trabajo que presento se centra en el estudio de la interacción y los mecanismos de influencia educativa que operan en el contexto objetivo de la gestión educativa, liderazgo y valores en el seno de las relaciones del entorno de la Unidad Educativa Santistevan. Para ello abordé, el estudio desde diversos escenarios y situaciones educativas con el objeto de identificar y describir los mecanismos de influencia educativa que operan en tales situaciones.

Partamos por analizar la acción educativa que se ejerce en la institución, podemos observar que está intervenida por un grupo de sujetos o actores, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y de las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

Los objetivos nacen en base a la misión y visión establecida en la institución, las mismas que están enmarcadas dentro de una gestión educativa basada en el liderazgo y en el fomento de valores morales y éticos que involucran a todos los gestores educativos.

Figura 5.27 Relación entre los actores educativos de una Institución.



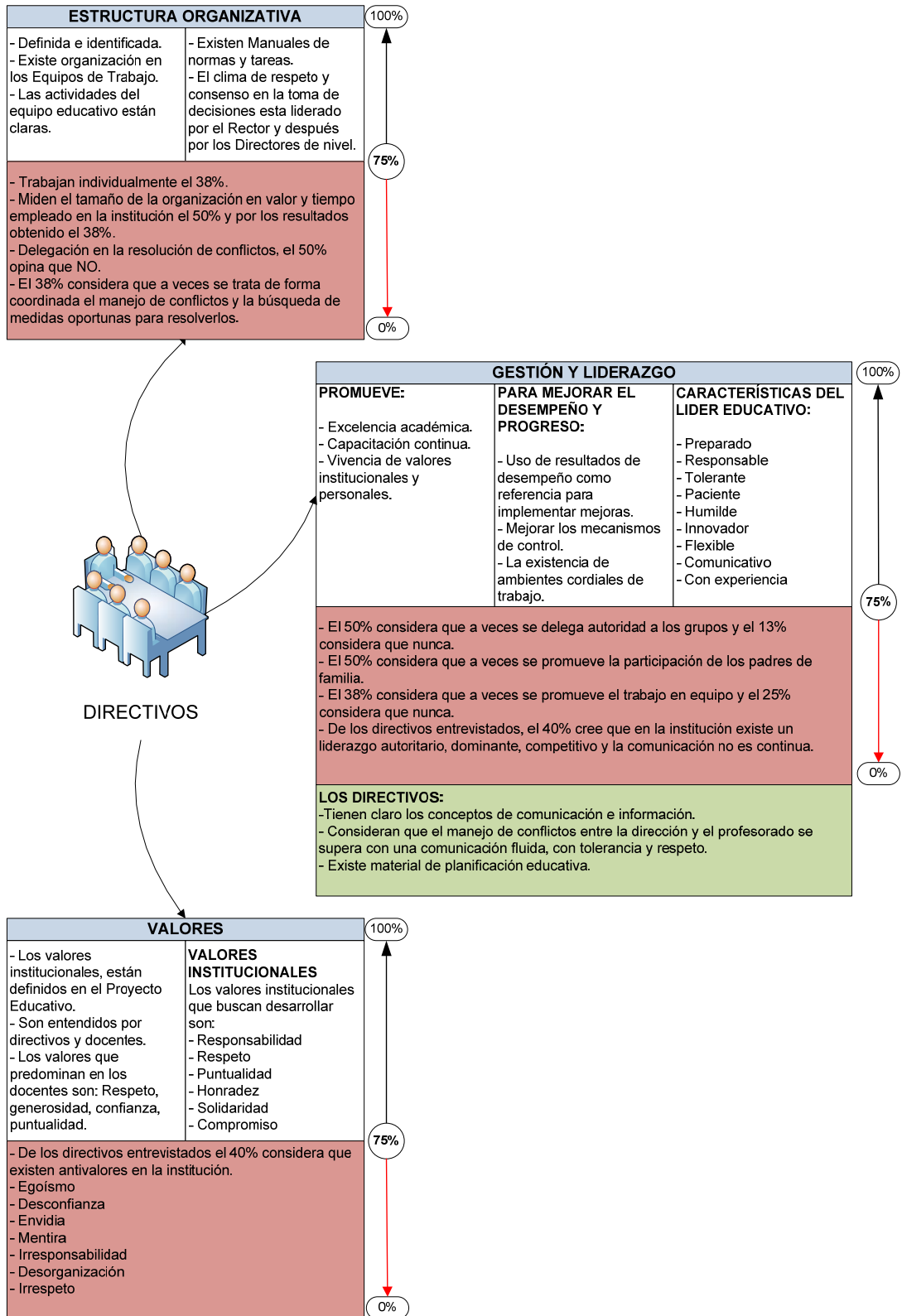
Fuente Discusión del proyecto

Elaboración: La autora

Al considerar la interacción y relación entre los grupos de sujetos que conforman la acción educativa, se debe analizar que si una de estas no funciona en forma adecuada los demás miembros se verán afectados y los resultados se reflejarán en la inconformidad o insatisfacción de alguna de sus partes, afectando de esta manera la imagen y la calidad del servicio que presta la institución

Para tener una idea más precisa de la situación de la institución y que es lo que se debe mejorar, se han tabulado los datos recopilados y se ha generado el siguiente esquema resumen con los resultados que muestran la percepción que tiene cada uno de los actores educativos sobre la gestión, el liderazgo y los valores que prevalecen en la institución, la forma en que se los incentivan y desarrollan dentro de las diferentes actividades.

Figura 5.28 Resumen de resultados encuestas – Directivos.

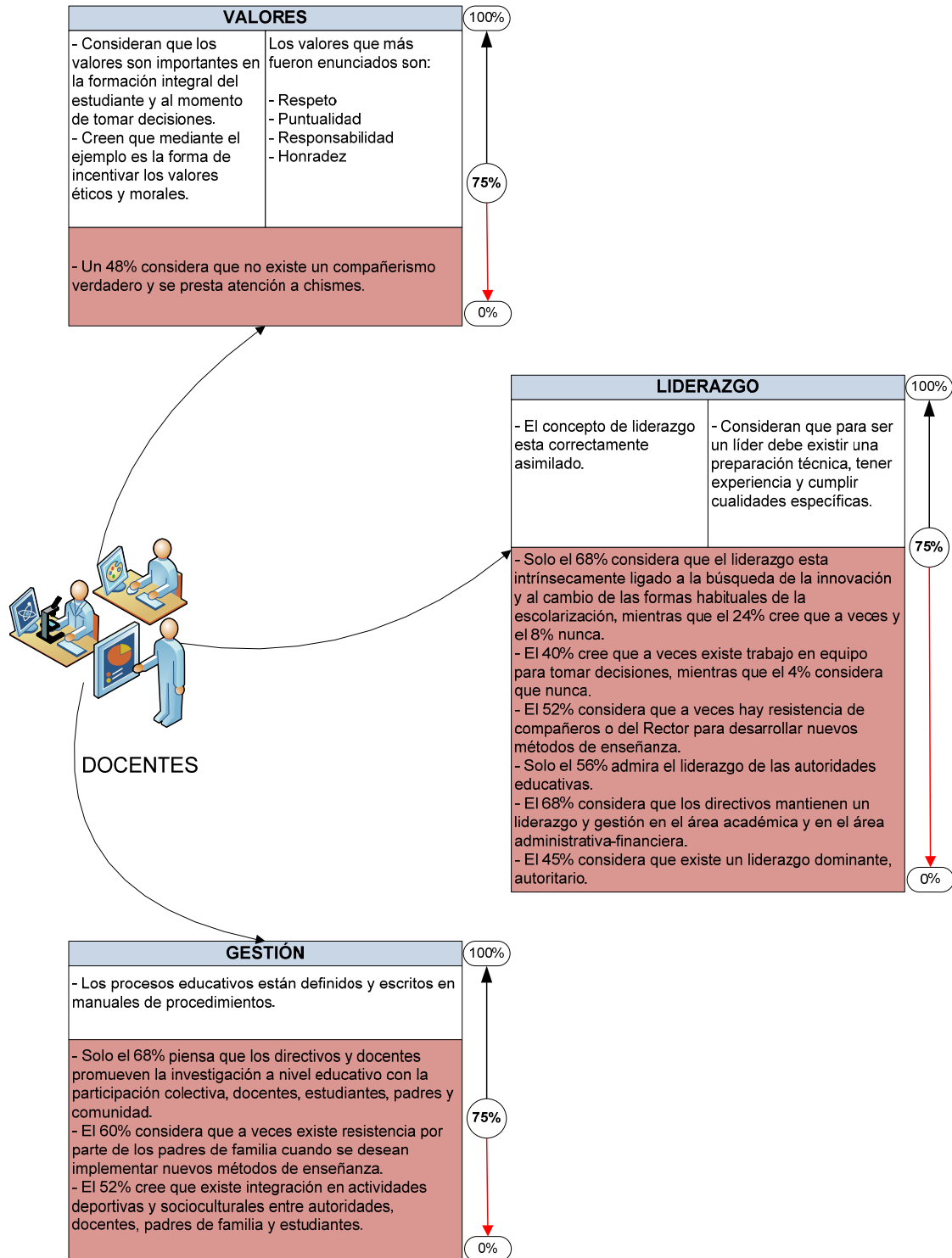


Fuente: Encuesta aplicadas - Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
 Elaboración: La autora

Si nos fundamentamos en uno de los fines de la gestión educativa que consiste en transformar a los individuos y la sociedad; ese cambio está asociado a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder. Si el rector de la institución es la primera autoridad que rige las decisiones que se toman en todas las áreas y departamentos de la Institución y es reconocido por todos los actores, debe perfilarse y convertirse en un líder, no solo porque tienen autoridad por el cargo que ocupa; sino porque tiene las posibilidades de ser seguido por sus colaboradores y la oportunidad de demostrar su capacidad científico-técnica, y aplicar sus capacidades y habilidades en la ejecución de los procesos educativos, en los que deben primar las relaciones humanas, los valores y la comunicación como características fundamentales.

La Unidad Educativa Santistevan posee una estructura jerárquica organizada y bien definida, en la que existen manuales de normas, tareas, procedimientos y documentos educativos que delimitan el funcionamiento de la institución; sin embargo a pesar de tener definidos los procesos educativos, no se observa una correcta organización, ni colaboración, ni trabajo en equipo en todas las áreas; falta apertura para delegar funciones y crear ambientes de confianza en el manejo de conflictos o búsqueda de soluciones.

Figura 5.29 Resumen de resultados encuestas – Docentes.



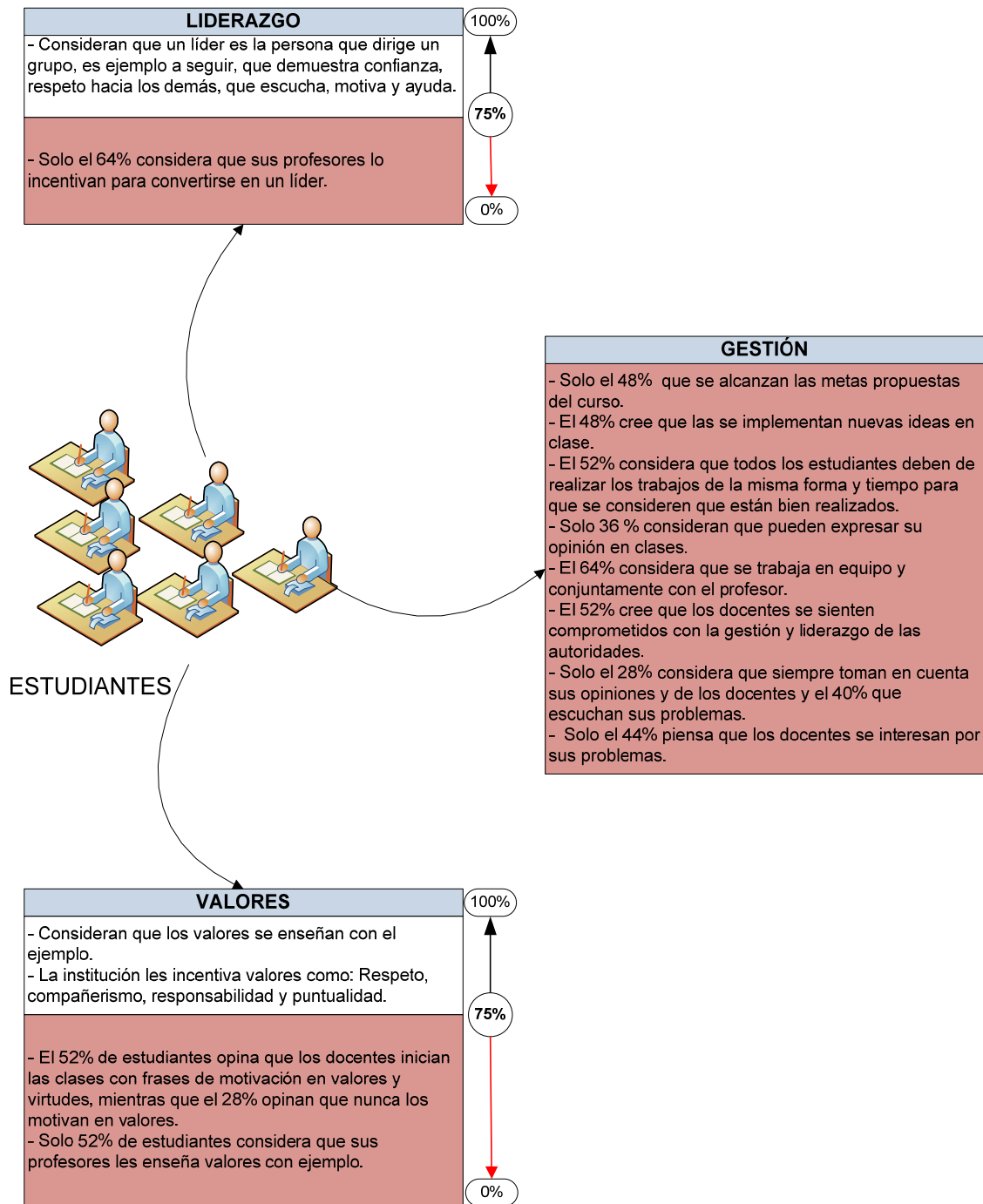
Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Se observa un liderazgo débil en los mandos medios, ya que no muestran poder de decisión, gestión, ni organización y dependen solamente de las directrices dadas por el Rector.

La falta de comunicación entre los mandos medios, es decir, entre los Directores de los diferentes niveles o áreas y los docentes o entre docentes, ha ocasionado el aislamiento o la exclusión entre colaboradores y los ha incentivado a la realización de trabajo en forma individual, formando divisiones y competencias entre grupos de trabajo, ocasionando una fragmentación, inestabilidad e incertidumbre que ha alterando el clima laboral de la institución. Es muy probable que este efecto se haya producido por los cambios que ha experimentado la institución en los mandos altos, lo que pone en evidencia la inexistencia de un liderazgo distribuido o compartido, esto se viene dándose desde la administración anterior.

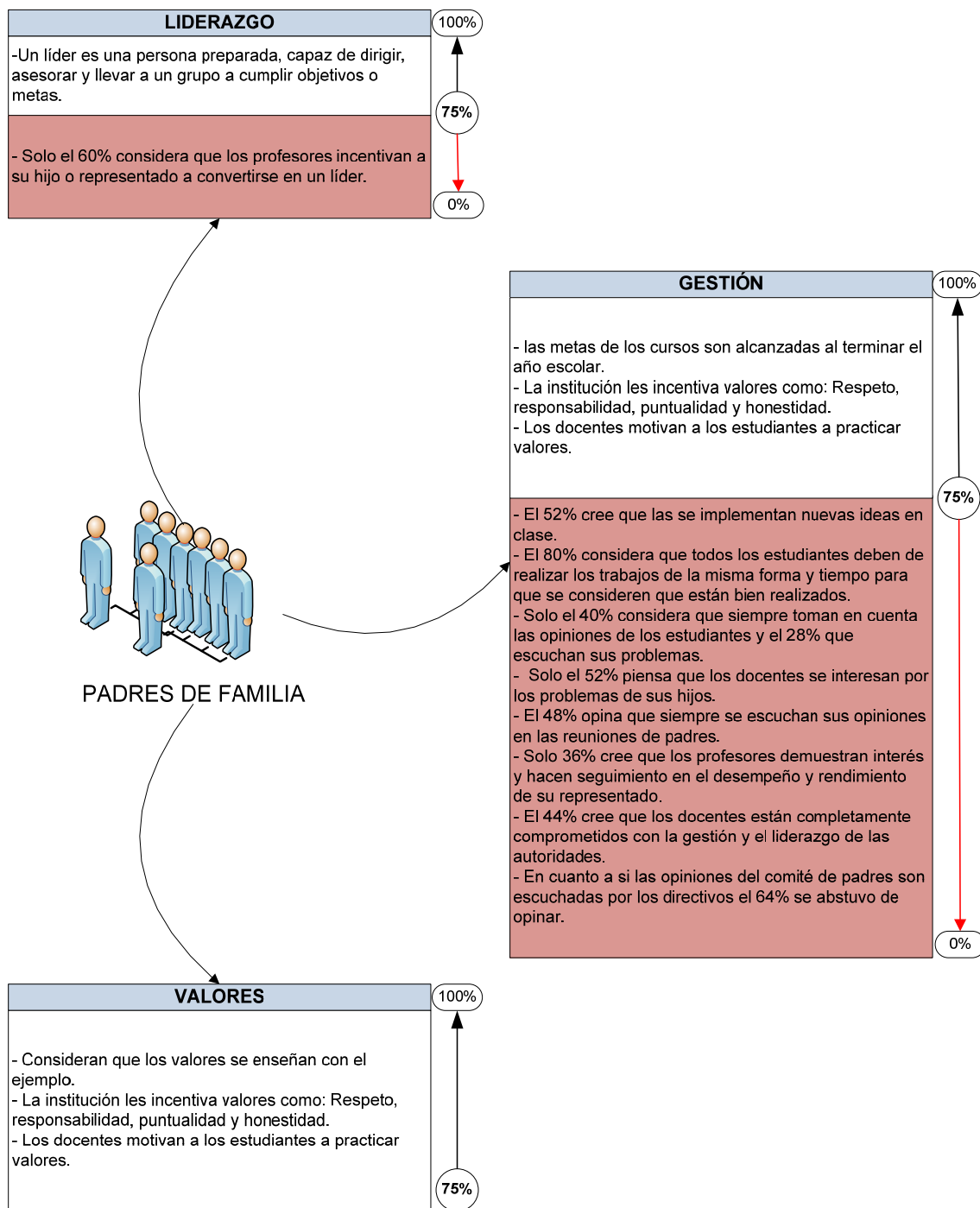
Al no existir uno varios líderes que integre, fomente el trabajo en equipo, la comunicación y muestre un liderazgo compartido, algunos colaboradores seguirán realizando su trabajo sin dar su mayor esfuerzo, siendo conformistas, mientras que los que tienen la voluntad de ser mejores verán limitado su desarrollo y se sentirán reprimidos. En cuanto al caso de los nuevos colaboradores que se integran a la institución, no reciben una inducción formal, ni adecuada del esquema de trabajo, de los procedimientos, normas y reglas que se aplican en la institución, lo que hace que no desempeñen en forma idónea su rol dentro de la Unidad Educativa, que no se sientan integrados, sino cuestionados en su quehacer docente y como consecuencia no se sientan identificados ni comprometidos con la institución, optando por la renuncia del cargo, aumentando las tasa de rotación de personal.

Figura 5.30 Resumen de resultados encuestas – Estudiantes.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
 Elaboración: La autora

Figura 5.31 Resumen de resultados encuestas – Padres de familia.



Fuente: Unidad Educativa “José Domingo de Santistevan”
Elaboración: La autora

Otro punto importante que se debe mencionar y que se refleja en los resultados obtenidos de las encuestas a estudiantes y padres de familia, es que los educadores prestan mayor importancia al proceso formativo de adquisición de conocimientos y

desarrollo de habilidades en forma mecánica y estandarizada, tendencia que proviene del modelo educativo Taylorista que se implantó en Latinoamérica en las décadas setenta y ochenta , tratando de buscar eficiencia, siendo ésta una de las principales causas que dificulta la formación integral, aparte de esto, los docentes poseen una sólida formación en sus áreas técnicas pero carecen de formación sico-pedagógica lo que dificulta la formación de valores a los estudiantes, para solucionar esta falencia se requiere capacitar a los docentes en temas éticos y axiológicos.

Prepararse para formar integralmente a los estudiantes, exige diseñar y poner en marcha una estrategia de gestión educativa para la formación de valores, para lo cual, se requiere un esfuerzo decidido de directivos, profesores, alumnos y padres de familia con el fin de que revisen las prácticas institucionales, su estructura, organización y procedimientos, y las coloquen al servicio de la formación integral. Buscar la formación integral del estudiante favorece la formación crítica y la capacidad de autoaprendizaje de los jóvenes, así como la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no-discriminación sexual, étnica y de cualquier otro tipo, y el respeto al medio ambiente.

En resumen, podemos decir que en la Unidad Educativa Santistevan, se han observados problemas que deben ser analizados con la finalidad de buscar acciones correctivas que deben ser implementadas a través de un plan de mejoras que solucione o aplaque los problemas detectados, considerando siempre que la organización comprometida con la construcción del conocimiento es aquella en la que todos y cada uno de sus miembros son válidos e importantes, que apuesta por el logro colaborativo, el liderazgo compartido/distribuido, la participación e implicación coordinada de todas las áreas o departamentos; en donde la capacitación continua es importante para el crecimiento profesional y el desarrollo eficiente de las actividades de los colaborados; todo esto debe estar establecido en un marco necesariamente interdisciplinar que no se limita curricularmente y que cuenta con el apoyo desde la propia individualidad y proyectado hacia el grupo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

El proyecto de investigación realizado en la Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan” ha sido desarrollado con la finalidad de poder analizar la capacidad de gestión, liderazgo técnico e institucional de los directivos y equipos de trabajo, integrada a los valores personales e institucionales, con el fin de buscar y proponer acciones de mejoras que permitan fortalecer la institución y elevar la calidad educativa.

Partiendo de este punto podemos concluir que:

- La Unidad Educativa Santistevan, al ser analizada con el marco teórico establecido, presenta una gestión educativa que contiene prácticas administrativas y de liderazgo que se enmarcan dentro de valores específicos.
- En la gestión educativa de la Unidad Educativa Santistevan, predominan las prácticas individualizadas, muestra un liderazgo débil en los mandos medios y los valores que predominan en la institución básicamente son tres: el respeto, la responsabilidad y la puntualidad.
- Las funciones que desempeñan cada uno de los actores educativos están correctamente documentados, pero no totalmente socializados, lo que ha ocasionado que exista concentración de funciones, tareas y responsabilidades o simplemente la omisión de éstas.
- El liderazgo que se evidencia es poco distribuido o compartido, no hay participación de todos los actores educativos en la ejecución de los planes estratégicos, ni operativos, así como tampoco participación en la toma de decisiones dentro de los procesos educativos, limitando de esta manera el desarrollo del talento humano que conforma la institución.
- La Unidad Educativa Santistevan tiene una estructura organizativa definida, con instrumentos de gestión claramente documentados como son: el

Proyecto Educativo Institucional, Plan Estratégico, Proyecto Curricular, Proyecto Operativo Anual, Manual de la Organización, Reglamento Interno etc.; que indican las líneas de acción de la orientación pedagógica, así como la promoción de la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales y personales.

- No existe una comunicación fluida entre todas las áreas y departamentos, lo que ha ocasionado fricciones entre los miembros de la institución, por lo que se ha visto afectada la gestión educativa, vale recalcar un aspecto muy importante y es que, sin comunicación no hay gestión, aunque los colaboradores de la institución tienen claro el concepto de comunicación, su diferencia en relación con la información y la importancia que ésta tiene dentro del ambiente laboral, no se estén implementando los canales o medios adecuados para que ésta se dé.

Las recomendaciones que ponemos a consideración de la Unidad Educativa Santistevan una vez que se han hecho las conclusiones del estudio son las siguientes:

- Realizar una evaluación del desempeño de los colaboradores que ejercen cargos de dirección y docencia, con el fin de conocer sus debilidades, para tomar medidas de acción que permitan superar las deficiencias encontradas.
- Brindar capacitaciones en liderazgo al personal que desempeñan cargos claves dentro de la institución como son: Directivos, Coordinadores de Nivel, Directores de Área, y Docentes, con el fin de motivar e incentivar el desarrollo de habilidades de líder, para que puedan ejercer una influencia propositiva que sea generadora de cambios positivos dentro de la institución.
- Identificar a los líderes que existen dentro de la institución, con la finalidad de ubicarlos en puestos estratégicos en los que pueda ayudar a la

construcción y reconstrucción permanente del proyecto educativo y a dinamizar a la organización. Es importante considerar no necesariamente un buen gestor es un buen líder en el centro educativo, y es el caso de muchos directores o jefes de áreas o de departamentos que se quedan en eso, en ser buenos gestores y brillantes ejecutivos.

- Delegar responsabilidades y funciones entre los directivos y docentes, evitar la concentración de tareas, así como los trabajos individualizados, con la finalidad de impulsar un trabajo colaborativo, comprometido, que permita desarrollar y fomentar el nacimiento de nuevos líderes que puedan guiar a otros hacia un beneficio colectivo, a través de una serie de actitudes que se construyen con esfuerzo.
- Crear un ambiente de confianza y establecer espacios necesarios para motivar una comunicación fluida. Si esos espacios existen como juntas de curso, reuniones de trabajo, etc., se deben de aprovechar de manera efectiva.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 TITULO DE LA PROPUESTA

Implementación de documentos de gestión, herramientas de comunicación y promoción de la colaboración de los actores educativos de la Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan” para desarrollar una comunicación interna participativa y fluida, con la finalidad de alcanzar una gestión educativa efectiva fortalecida en el liderazgo y los valores institucionales.

7.2 JUSTIFICACIÓN

La comunicación interna es fundamental dentro de una institución, ya que esta permite desarrollar las relaciones de trabajo y fluidez de la información. Si no se estimula la habilidad de escuchar, dialogar o interactuar entre colaboradores, no hay retroalimentación y se pierde el sentido de participación, compromiso y trabajo en equipo. La falta de comunicación puede llevar a que ciertos colaboradores ignoren los planes generales de trabajo, políticas, normas y procedimientos, lo que suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en la institución, así como a un ambiente de incertidumbre en las que las relaciones interpersonales se desarrollen sobre rumores y suposiciones, bloqueando de esta manera cualquier intento de comunicación, desvirtuando el cumplimiento de la misión de la organización.

Este Plan de mejora tiene como finalidad proporcionar un sistema de comunicación que le permita a la Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan”, difundir sus documentos de gestión, principios, políticas, valores y avances institucionales de manera sistemática con el objeto de facilitar y favorecer la aceptación y asimilación de los mismos, logrando de este modo clarificar los procesos educativos que se ejecutan dentro de la institución.

La implementación de la propuesta buscar aumentar la participación, el diálogo, la transparencia y el compromiso de todos los actores educativos. La efectividad de la propuesta se verá reflejada en el logro de un ambiente laboral comunicativo,

agradable en el que prima la credibilidad, confianza, responsabilidad e identidad, que son necesarias al momento de querer generar cambios o mejoras que buscan la calidad educativa.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

La presente propuesta busca alcanzar los siguientes objetivos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICO

Definir acciones, procedimientos y recursos de comunicación que permitan incentivar y/o mejorar la comunicación en la Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el equipo de trabajo que se encargue de la puesta en marcha y evaluación de la eficacia del Plan de mejora propuesto.
- Capacitar al personal de la institución en temas relacionados a estrategias de comunicación interna y realizar talleres prácticos de gestión eficaz fundamentados en la comunicación.
- Socializar los documentos de gestión, normas, procedimientos y políticas que maneja la institución a todo el personal.
- Reducir los conflictos internos detectados a partir del fortalecimiento de la cohesión del personal mediante actividades recreativas.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Contribuir en la creación espacios de información, participación y opinión.
- Acoger opiniones y sugerencias de los docentes, estudiantes y padres de familia con el fin de mejorar la calidad educativa.

7.4 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La propuesta de mejora se la va a implementar en la Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan”, ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

7.5 POBLACIÓN OBJETIVO

La propuesta será puesta en marcha en toda la Unidad Educativa Santistevan, es decir, las áreas administrativas, de servicio y educativas. En área educativa comprende el nivel inicial, básico y bachillerato, esto incluye a docentes, estudiantes de la institución y los padres de familia o representantes.

7.6 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

El plan de mejora propuesto es viable a ser implementado a corto plazo dentro de la institución y su durabilidad dentro de la misma va a depender en gran medida del compromiso de los actores educativos de la institución.

Los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta de mejora son los siguientes:

Humanos

- Personal especializado en las áreas de capacitación que se realicen.
- Todo el personal de la institución, administrativo, de servicio y docentes.
- Padres de familia y estudiante.

Tecnológicos

- Computadoras
- Acceso a internet
- Correo electrónico
- Teléfonos
- Proyector infocus
- Aplicaciones de oficina (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)
- Copiadora
- Pantalla de presentación

Materiales

- Hojas de papel bond A4
- Marcadores de pizarra
- Borrador de pizarra

- Carpetas
- Esferográficos
- Buzones de sugerencias
- Carteleras

Físicos

- Aulas
- Auditorio
- Patios o áreas recreativas

Económicos

- Asignación de presupuesto para:
 - Capacitaciones
 - Actividades recreativas

Organizacionales

- Equipos de trabajo para:
 - Planificar las capacitaciones.
 - Organizar las actividades recreativas.

7.7 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la implantación adecuada de la propuesta de mejora se deben integrar tres factores fundamentales que permitirán alcanzar con éxito los objetivos planteados.

Como primer factor se requiere del compromiso por parte de la directiva para implementar la propuesta de mejora, ya que éstos juegan un papel fundamental en la gestión de los procesos educativos, asignación de presupuestos y toma de decisiones. Los directivos serán los encargados de seleccionar el equipo de trabajo que coordinará la implementación del plan de mejora.

El segundo factor para tener una comunicación constante y compartida, es la determinación de las herramientas de gestión que se van a implementar dentro de la institución con la finalidad de que la información fluya, para esto se utilizarán los siguientes mecanismos:

- Para difundir información importante como resultados de desempeño, cambios en la organización, etc., se deben realizar cartas personales breves, legibles y personalizadas.
- El uso de carteleras para la publicación de información general, normativas institucionales, cronogramas de trabajo, informaciones que intercambia el personal, etc., deben estar en un lugar visible y de tránsito seguro del personal. El contenido debe estar claro y ordenado para que su lectura sea rápida y si hay cambio de información esta sea notoria. Para evitar malos entendidos la información debe contener remitente y con fecha.
- Para las personas que recién ingresan a la institución se elaborará un folleto o cuadernillo de bienvenida, en el que se muestre información relacionada a la institución, historia, normas internas, organigrama, integrantes, etc.
- Reuniones para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.
- Línea telefónica en la que se pueda localizar al colaborador.
- Buzón de sugerencias que permita a los integrantes de la institución expresar con libertad sus quejas, sugerencias u opiniones, para que luego éstos sean transmitidos a los niveles superiores de la institución.
- Creación de cuentas de correo para cada colaborador, con la finalidad de que se utilice el correo electrónico como herramienta rápida, interactiva, de difusión y facilidad de fijación de uno o más destinatarios.
- Implementación foros de discusión en la página Web institucional, para los integrantes de la institución con la finalidad de motivarlos a participar y emitir opiniones sobre diferentes temas.

El tercer factor, no menos importante, son el personal administrativo, de servicio, docente, estudiantes y padres de familia de la institución, que deben colaborar, integrarse y comprometerse con los cambios que se van a realizar dentro de la organización.

El equipo de trabajo integrado para implementar el plan de mejora será el encargado de coordinar las diferentes actividades que permitan cumplir con los objetivos establecidos, así como el de evaluar la eficacia del plan de comunicación interna.

Entre las actividades a llevarse a cabo tenemos las siguientes:

- La socialización de los documentos de gestión, normas, procedimientos y políticas que se manejan en la institución a todo el personal.
- La capacitación del personal de la institución en temas como: gestión eficaz de la comunicación interna, estrategias de comunicación, liderazgo y valores en las instituciones educativas. Estos cursos de capacitación serán dictados por personal especializado en el tema.
- Realización de diferentes actividades recreativas con el personal, estudiantes, y padres de familia, por ejemplo: olimpiadas, paseos de integración, etc.

7.8 PRESUPUESTO

A continuación se detalla el presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora.

Tabla 7.1: Presupuesto del proyecto de mejora

PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN LA PROPUESTA DE MEJORA

CURSOS DE CAPACITACIÓN	COSTO	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN
*Curso de Gestión eficaz de la comunicación interna en las instituciones educativas	\$ 600,00	Comité de Comunicación	25 y 26 de abril del 2011
Curso de liderazgo y valores	\$ 600,00	Comité de Comunicación	28 y 29 de abril del 2011
Inducción de procedimientos, normas y reglamento de la institución para los docentes nuevos	\$ 0,00	Coordinador de gestión de calidad	28 de marzo del 2011
Curso de manejo de internet y correo electrónico	\$ 50,00	Docentes del área de informática	6 de mayo del 2011
TOTAL CAPACITACIÓN	\$ 1.250,00		

ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN	COSTO	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN
DOCENTES	\$ 2.200,00		
Mañana deportiva para docentes	\$ 200,00	Comisión deportiva	16 Julio del 2011
Agasajo navideño	\$ 2.000,00	Rector, Director administrativo	23 Diciembre del 2011
ESTUDIANTES	\$ 700,00		
Olimpiadas	\$ 500,00	Comisión deportiva	20 Agosto del 2011
Paseo de integración estudiantes	\$ 200,00	Comisión de integración	23 Julio del 2011
PADRES DE FAMILIA	\$ 200,00		
Olimpiadas	\$ 200,00	Comisión deportiva	15 Octubre del 2011
ESCUELA PARA PADRES	COSTO	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN
Cursos de Liderazgo y valores	\$ 50,00	Departamento del DOBE	18 Junio del 2011
TOTAL CURSO	\$ 50,00		
TOTAL DE LA PROPUESTA	\$ 4.400,00		

Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

** Ver anexo 8: Contenido del Curso de Gestión eficaz de la comunicación interna en las instituciones educativas.*

7.9 CRONOGRAMA

El cronograma de trabajo que se implementará será el siguiente:

Tabla 7.2: Cronograma de actividades propuestas para la implementación de la mejora institucional.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN
Inducción de procedimientos, normas y reglamento de la institución para los docentes nuevos.	COORDINADOR DE CALIDAD	28/03/2011	28/03/2011
Charla de introducción para la implementación de la propuesta de mejoras y establecer compromisos, entre directivos, docente y colaboradores en general.	RECTOR	01/04/2011	01/04/2011
Organización de grupos para la capacitación en temas relacionados a: Gestión educativa, liderazgo y valores.	VICERECTOR, DIRECTORES DE NIVEL	04/04/2011	15/04/2011
Curso de Gestión educativa y liderazgo educacional.	VICERECTOR	25/04/2011	26/04/2011
Curso de manejo de internet y correo electrónico.	DOCENTES DEL ÁREA INFORMÁTICA	29/04/2011	30/04/2011
Curso de Educación en valores.	Vicerrector	06/05/2011	07/05/2011
Escuela para pares, Cursos de Liderazgo y valores para padres.	DOBE	18/06/2011	18/06/2011
Olimpiadas de padres de familia.	COMISIÓN DEPORTIVA	24/07/2011	24/07/2011
Olimpiadas estudiantiles.	COMISIÓN DEPORTIVA	26/08/2011	26/08/2011
Paseo de integración estudiantes.	COMISIÓN DE SOCIAL	15/10/2011	24/07/2011
Agasajo navideño toda la instrucción.	RECTOR, DIRECTOR ADMINISTRATIVO	23/12/2011	23/12/2011

Fuente: Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan"
Elaboración: La autora

8. BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, John: (1990). *Líderes no jefes*. Bogotá (Colombia): Legis Fondo Editorial.

ANDRETTA, María Gabriela. *Liderazgo y verdad: Los dos pilares para la transformación empresarial*. Octubre 2004 p.23. Disponible en Internet: <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2004/13079.pdf>

CALLEJA, TOMÁS. *El Protagonismo Social de la Empresa*. Cuaderno Empresaria y Humanismo [en línea]. Octubre 2003, No. 66. [citado 16 septiembre 2004] p.5. Disponible en Internet: <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/> ISSN: 4695-6841

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Bogotá (Colombia): Editorial Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Adalberto. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá (Colombia): Editorial McGraw Hill.

GARNIER, Leonardo. (2006). *Un nuevo estilo en Educación*. La Nación. Costa Rica. (27 de agosto).

GINEBRA, Joan. (1994). *El Liderazgo y la Acción*. México D.F.: Editorial McGraw Hill. 224 p.

HARGREAVES, A. y FINK, D. (2008). *El Liderazgo Sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.

HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M; BECKHARD, R. (2006). *El líder del futuro*. Barcelona (España): Editorial Deusto.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN. *Gestión educativa estratégica. IIEPE Buenos Aires. 2000, Capítulo II: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Disponible en

Internet:[http://www.gestionescolar.cl/Userfiles/p0001%5Cfile%5Cficha_56_gestion %20educativa%20estrategica.pdf](http://www.gestionescolar.cl/Userfiles/p0001%5Cfile%5Cficha_56_gestion%20educativa%20estrategica.pdf).

MADERO, Bernardo (2003). Liderazgo Disponible en Internet: [http:// www.gestiopolis.com /recursos/documentos/fulldocs/ger/podlider.htm#mas-autor](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/podlider.htm#mas-autor) (Consultado 10-Nov-2010).

MADRIGAL, Bertha. (2002). Habilidades Directivas. (p. 4-5). México: Editorial McGraw Hill.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Dirección Provincial de Educación del Guayas. Oficio-circular: 038. Junio 2009.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Acuerdo No. 182-2007. Mayo 2007. Disponible en Internet: www.mec.gov.ec (Consultado 16-Nov-2010).

ORTIZ IBARZ, José María. (1995). *La Hora de la Ética Empresarial* (p.172). Madrid (España): Editorial McGraw Hill.

PAYÁ, Monserrat. (2000). Educación en valores para una sociedad abierta y plural. (p.29). España. Editorial Desclée de Brouwer.

ROBBINS, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. (p.358). México: Editorial Prentice Hall.

WAITE, D. (2008). Las limitaciones de nuestras formas organizativas, en Organizaciones educativas al servicio de la Sociedad. Gairín, J. y Antúnez, S. (coords.) Barcelona: Wolters Kluwer.

WOJTYLA, K.,(2006) Mi visión del hombre. Hacia una nueva ética (p. 78) (edición de J. M. Burgos y A. Burgos), Madrid. Editorial Palabra.

9. APÉNDICES

APÉNDICE A

ANTECEDENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA MIXTA EXPERIMENTAL “JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN”

La Honorable Junta de Beneficencia de Guayaquil construyó el Instituto José Domingo de Santistevan, lo inauguró y lo mantiene desde el 5 de Enero de 1905. Está ubicado detrás del Cerro Santa Ana. Su principal función fue la de asilar niños huérfanos y desafortunados. Posteriormente, lo convirtió en un Centro de Asilo y Enseñanza Primaria para niños pobres. Estuvo administrado por la comunidad Salesiana del Ecuador hasta fines del año 2000.

Para cumplir el objetivo de mantener y proyectar la obra educativa que ha sostenido la Honorable Junta de Beneficencia de Guayaquil, en común acuerdo con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, se decidió suscribir un Convenio a fin de poner al servicio de la comunidad un establecimiento educativo de renombre y tradición integralmente innovado y fortificado con la mística y calidad de trabajo que caracteriza a la U.E.E.S.

El contexto económico general del país y el que atraviesa la H. Junta de Beneficencia, obligó a una modernización de los esquemas administrativos de sus obras educativas que conlleven a lograr que, en corto y mediano plazo, se mantengan, desarrollen y se vuelvan auto sustentable, para que continúen prestando y amplíen los servicios que han venido entregando a la comunidad.

Mediante acuerdo #027, el 11 de marzo del 2002 reconoce a la H. Junta de Beneficencia de Guayaquil, como propietaria de la Escuela Particular “José Domingo de Santistevan” de esta ciudad, y autoriza el cambio de género de alumnado de varones a mixto, con escuela completa de primero a sexto grado (del segundo al séptimo año de educación básica).

Mediante acuerdo #028 del 11 de marzo del 2002 autoriza a la H. Junta de Beneficencia de Guayaquil, la creación y funcionamiento del Jardín de Infantes Particular “José

Domingo de Santistevan” de esta ciudad, a partir del año lectivo 2002 – 2003, bajo dirección de la Lcda. Mari Lima Bravo.

Mediante resolución #030 del 16 de enero del 2002 autoriza a la H. Junta de Beneficencia de Guayaquil como entidad propietaria, la creación del Colegio Particular a denominarse “José Domingo de Santistevan” de esta ciudad, con el funcionamiento de octavo, noveno y décimo año de educación básica, jornadas matutina y vespertina, a partir del año lectivo 2002 – 2003, bajo la dirección del la Lcda. Mari Lima Bravo, como rectora del plantel.

Con acuerdo #168 emitido el 5 de julio del 2002 reconoce al Sr. Profesor Rommel Efraín Flores Murillo, como nuevo director de la Escuela Particular #7 “José Domingo de Santistevan”.

Mediante resolución #1038 del 10 de septiembre del 2002 se reconoce al Sr. Profesor Rommel Efraín Flores Murillo como rector del Colegio Particular “José Domingo de Santistevan”.

Con acuerdo #57-03 emitido el 5 de julio del 2003 la Dirección Provincial de Educación constituye al Centro Educativo Mixto “José Domingo de Santistevan” en UNIDAD EDUCATIVA.

Con acuerdo #017-DC-2003 emitido el 29 de julio del 2003 la Dirección Provincial de Educación autoriza al Rectorado de la Unidad Educativa José Domingo de Santistevan aplicar el proyecto Educativo Institucional cuyo componente curricular contiene formulación para el funcionamiento del nivel de bachillerato con las especializaciones de contabilidad e Informática del Bachillerato de Comercio y administración, y Electricidad de la modalidad Técnico Industrial, a partir del año lectivo 2003-2004 y así sucesivamente.

Con acuerdo #001 emitido el 03 de enero del 2005 la Subsecretaría Regional de Educación y Cultura del Litoral autoriza al Rectorado de la Unidad Educativa José Domingo de Santistevan aplicar el proyecto Educativo Institucional cuyo componente curricular contiene formulación para el funcionamiento del nivel de bachillerato desde el período 2004-2005 al 2008-2009 sucesivamente, y la denominación de Experimental.

Actualmente la Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan”, ha dado por terminado el convenio con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo y se encuentra siendo administrada desde el mes de Junio del año 2010, íntegramente por la Honorable Junta de Beneficencia de Guayaquil, y cuya rectoría está a cargo de la Dra.

Nancy Gutiérrez de Gil, la institución se encuentra en un proceso de reestructuración tanto a nivel administrativo como académico, por lo que se tienen muchas expectativas en cuanto a los cambios innovadores que se esperan implementar dentro de la institución.

APÉNDICE B



Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan”

1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

Es una propuesta en la cual, el aprender y saber transferir, evidencian cambios en la sociedad.

La educación es el motor para el desarrollo de un país, dentro de esta, el aprendizaje de todas las ciencias. Es uno de los pilares más importantes ya que además de enfocarse lo cognitivo, desarrolla destreza que se aplica día a día en todas los entornos.

Las experiencias directas serán las fuentes de conocimientos y descubrimientos con planeación y participación conjunta de niños, maestros y padres de familia.

El enfoque de globalización permite al educador comprender y respetar la integridad, con el que el estudiante aprende. El educador en su trabajo docente debe compartir expresiones para impulsar el desarrollo de las capacidades y destrezas dentro de un enfoque lúdico.

2. FUNDAMENTO PEDAGÓGICO.

Nada de lo que queda aislado de nuestra vida, si es bueno, en la vida, es un buen propósito en el futuro, si es malo podrá perseguirnos y afecta a nuestros esfuerzos en forma imaginable. Heléanos Pause Vetat año de edición 1995 autores Bárbara C. Unell y Leng L. Wyckoff.

La educación deberá orientarse por una prospectiva futurista de una sociedad cambiante en constante evolución, principio sobre el cual deberá trabajar toda la comunidad educativa.

Puesto que los responsables ve la formación de los estudiantes son los padres y luego los maestros.

El niño nace perfecto y la sociedad lo corrompe, tiene las potencialidades de lo bueno, lo bello, lo justo, lo noble y lo verdadero que se debe enseñar mediante el uso de la intuición, en la expresión de Rousseau, en el siglo XIII en su libro confesiones.

Rousseau es un precursor de la escuela activa.- Propugna un desarrollo natural de adentro hacia fuera.

Sostiene la necesidad de una educación gradual según es etapas del desarrollo humano.- Propugna la educación integral y humana.

Otro elemento más detallado de educación integral.- María Montessori creadora de los jardines de infantes.

3. INTRODUCCIÓN GENERAL AL PROYECTO

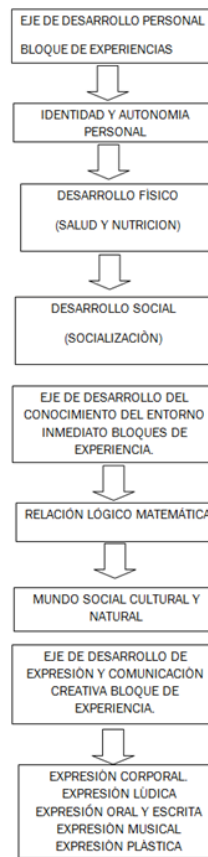
Es indudable que el desarrollo científico - tecnológico de mundo actual presupone un nuevo rol en la educación, sobre todo en nuestro país, que debe ir adecuándose a esos niveles de avances.

La condición de vida alcanzada por un grupo humano, permiten la comprensión que ese grupo tiene la naturaleza, de sí mismo como parte de ella, y de la posibilidad de modificarla al mismo tiempo conservarla.

Por eso la institución dentro del campo pedagógico y sobre todo viendo las necesidades de los estudiantes y el mundo competitivo que estamos presenciando nuestra incentiva con una hora dentro de nuestro pensum académico de la asignaturas del desarrollo del pensamiento, a lo cual el estudiante propender a desarrollar la capacidad mental y fomentar en lo estudiante el ser más participativos y luego a las concepciones respecto a la educación ambiental, al igual que otras relacionadas con el desarrollo a la búsqueda de alternativa a la crisis social, económica y ambiental que afecta al mundo y en especial a los estudiantes.

Nuestro cuerpo de docentes con experiencia (base) muy mística, dan la apertura a (mejorar) continuar a tener cambios para obtener resultados positivos en nuestros planos personal y educacional.

Las situaciones significativas dan a la propuestas curricular la verdadera dimensión integral, donde se abre al estudiante a un espacio de interacción; en el que mediante actividades desarrolladas en una atmosfera lúdica placentera tiene posibilidades de dominar destrezas y habilidades que le darán la capacidad de conocer, descubrir y expresarse, preparándose para confirmar una identidad saludable y robusta que se proyecta a su entorno.



4. DISTRIBUTIVO POR ÁREAS

4.1 METODOLÓGICAMENTE

ÁREA DE LENGUAJE

1. Promover actividades de diálogo sobre temas del entorno.
2. Ejecutar la relación creativa y ortografía práctica, con bases y palabras cuyo significado llevará reflexionar sobre temas ambientales.
3. El entorno del centro educativo puede convertirse en un aula viva para desarrollar la sensibilidad literaria, a partir de su observación.
4. Los materiales y textos promoverán la identificación de problemas ambientales específicos del Ecuador, de sus causas, efectos y soluciones y subrayan las importancias de la que el estudiante se convierta en agente de concienciación y protección.

ÁREA MATEMÁTICA

1. A partir de la realidad del entorno escolar llegar a comprender la realidad de las matemáticas.

2. Descubrir que los elementos del ecosistema permiten configurar estructuras metodológicas operacionales (Suma, resta, multiplicación, división).
3. Explica en el aula la utilidad práctica que tienen los conocimientos matemáticos en el ámbito natural económico y social.
4. En la formación de ejemplos y problemas matemáticos utilizar la realidad del entorno (Situaciones vividas, necesidades, actividades y problemas ambientales).

ÁREA CIENCIAS SOCIALES

1. Emplear diversas técnicas de observación y utilización de espacios escolares de su entorno para realizar auto diagnósticos que incluyan la elaboración de mapas, rescate de historias locales, proceso de identidad e integración.
2. Crear hábitos de cuestionamiento sobre los eventos de su entorno, para encontrar explicaciones lógicas e incluir en la práctica educativa criterios de valorativos sobre los fenómenos socio-ambientales.
3. Estimula la práctica de comparar situaciones similares, diferentes, sus interacciones y la relación causa-efecto.
4. Integrar las relaciones socio económico ambiental de la comunidad y su entorno cercano en referencia a la sociedad en general.

ÁREA CIENCIAS NATURALES

1. Aplica el método científico como un medio para identificar las interrelaciones del entorno natural con el social.
2. Realiza actividades práctica demostrativas sobre las características y propiedades de los elementos que constituye el entorno.
3. Promueve en la educación básica, la participación de personas de la comunidad para realizar acciones a favor al medio ambiente.
4. Diseña y construir huertos escolares como instrumento de aprendizaje escolar.

ÁREA DE CULTURA ESTÉTICA.

1. Utiliza el medio ambiente como fuente de inspiración de las artes artísticas.
2. Realizar exhibición, elabora carteles y pancartas creativas para comunicar mensajes de protección del medio ambiente.
3. Realiza caminatas, actividades lúdicas, concursos y juegos ecológicos a fin de crear interrelaciones entre el grupo u el entorno.
4. Desarrollo actividades artísticas que permitan reconocer e identificar los diversos elementos de la naturaleza y las formas de uso en la comunidad.

4.2 FUNDAMENTACION SOCIOLOGICA.

Ve al estudiante como un ser biológico más que social.

La educación del estudiante es más bien una obra de autoeducación, seguida de objetivos, o mediante la dirección indirecta del alumno, sino por medio del fenómeno Montessoriano: partir de las necesidades del estudiante.

En cambio Juan Enrique Pestalozzi –Crea- donde la Educación Moderna indica que la educación verdadera y natural conduce hacia la perfección, hacia la plenitud de las capacidades humanas: “Corazón, espíritu, Mono”.

Tratar de fijar cada parte del conocimiento para que lo nuevo que se aprecie solo sea adición a lo ya impreso en forma indeleble en nuestra memoria.

4.3 ASPECTO LEGAL

La educación es deber primordial del estado.

La educación se inspira en principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos, estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal.

De igual manera:

Todos los ecuatorianos tienen el derecho a la educación integral y la obligación de participar activamente en el proceso educativo nacional.

La educación se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia.

La educación promoverá una auténtica cultura nacional, esto es, enraizada en la realidad del pueblo Ecuatoriano.

4.4 LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA.

Es el servicio a los intereses permanentes de comunidad nacional en sus aspiraciones, ligados al desarrollo socio económico, la independencia, la democracia y soberanía plena del país.

Todo esto, encontramos en el artículo número tres de la Constitución Ecuatoriana.

4.5 JUSTIFICACIÓN.

Para llevar a cabo todos estos cambios es elemental de 2^{do} a 4^{to} año de básica en su pensum académico tener una hora de Aprender a Pensar, de 5^{to} a 7^{mo}, dos horas de aprender a pensar, de 8^{vo} a 3^{ro} Bachillerato, dos horas de desarrollo y habilidades del pensamiento. Los estudiantes están prestos a satisfacer cualquier inquietud y permite desarrollar su mente de manera correcta.

También separar de las ciencias exactas el bloque geométrico una hora desde 2^{do} a 10^{mo} año de básica específicamente para motivar el análisis más elemental de las figuras geométricas.

Lo que busca la institución es crear un sistema educativo más práctico para que los estudiantes sean capaces de decidir su propio destino personal y social.

4.6 DESTREZAS.

Comportamiento autónomo para que nuestros estudiantes desarrollen acciones, que lo van a mejorar como ser humano (un estudiante que compara bien) en nuestras asignaturas, posteriormente en su vida personal.

¿Qué debemos hacer?

- Adoptar una metodología integral, donde la misma operación intelectual sea practicada y fortalecida donde varios o todos las asignaturas.
- Acordar las herramientas cognitivas adecuadas y ejecutadas desde varios enfoques.
- Gradúa y dosifica el uso de cada operación intelectual y su respectiva herramienta, a lo largo de toda la educación básica.
- Enfatizar en las evaluaciones, el uso de destreza, operaciones intelectuales y herramientas cognitivas (pruebas por procesos).

5. EJE TRANSVERSALES

A través del tiempo nos hemos guiado o hemos tomado como centro del currículo a materias que corresponde a disciplinas como la Matemática, Lenguaje, Estudios Sociales, Ciencias Naturales. Si hacemos una reconstrucción de los orígenes de estas materias vemos que crean núcleos de interés intelectual.

Los avances científicos realizadas a lo largo de los siglos han modificado las preguntas que se plantea en la actualidad y las representa a que ellas se aparten. Han nacido nuevas disciplinas y se han amplificado increíblemente los campos de estudios, ha surgido una patente tecnológica que ha transformado la vida cotidiana de las personas, consiguiendo una alta valoración social.

Por otro lado, aquellos temas a las que hemos atribuido, por razones históricas, prioridad en la enseñanza. Lo más lógico y viable sería integrar estos saberes como lo son el Desarrollo del Pensamiento, Educación Sexual y reestructurar ciertas asignaturas para facilitar la área y hablar el mismo idioma, y tener una formación completaría y practica pero la actualidad los ejes que se consideran fundamentales son:

- a. Educación ambiente
- b. Valores
- c. Desarrollo del pensamiento
- d. Aprender a pensar
- e. Geometría (separada del área de matemática)

6. OBJETIVOS BÁSICOS

Que el estudiante sea consciente de la necesidad de tener hábitos de vida saludable y mental, que proporcione bienestar físico, psíquico y social. Que formen conciencia de sus hábitos y actitudes ante la diversidad situaciones de la vida.

7. PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL (PCI).

En el proceso de cambiar cierto paradigma la educación preescolar y básica se centra en nuevas innovaciones. Como el desarrollo de temas que se encuentre con la actualidad que

abarca la educación en el preescolar (Kinder) y básica de 1^{ro} a 10^{mo} año en la cual la elaboración de contenidos este basado en destrezas acorde a la realidad.

El PENSUM. Abarca dos horas de desarrollo del pensamiento reflexivo y critico. En la cual estudiantes estén prestos a saber pensar correctamente y dar criterios básicos para el dominio cognitivo.- en la cual se presenta a consideración algunos problemas o situaciones de pensamiento que los alumnos deberán analizar en forma grupal para luego expresar sus ideas por escrito.

En la reforma curricular se da gran importancia a la destreza como eje del desarrollo de niños y preadolescentes. El termino destreza es ya conocido para la educación ecuatoriana, por tanto, no se trato totalmente nuevo, sino más bien de ponerles en primer plano para el desarrollo en forma consciente e intencionada.

En nuestro pensum también son el área de matemática se la va a reforzar teniendo en cuenta que los avances de la matemática son cada día más práctico y tecnológico de disponer al sistema geométrico o de medida una hora separada a la de matemática la cual se deberá trabajar de 1^{ro} a 10^{mo} año de básica. Este propósito hemos enfocado con el fin de maximizar el currículo en el desarrollo de la matemática de educación básica en el desarrollo de destreza necesarias para la comprensión de formulas y para el desarrollo del sentido común de las estudiantes y los estudiantes. A fin de incrementar materia y subir el nivel de exigencias y desarrollen sus habilidades y destrezas para interactuar e interpretar con soltura y seguridad en un mundo extremadamente competitivo y cambiante.

Y avizorando los cambios a estructuras en el área de ciencias naturales. Se tomara muy encuentra como soporte a la realidad natural y sus cambios se ve plasmado en los seres humanos, de responsabilidad que comparten de vida por el planeta y de construir en la creación del mundo mejor y pacifico.

En el nuevo currículo hay destrezas que guardan relación con las actitudes de valores, sensibilidad, los sentimientos y el desenvolvimiento social.

La reforma curricular tendrá:

1. VOCACIONAL (Kinder)
2. CONCEPTUAL (Educación Básica)
3. FORMAL (Bachillerato)

PERFIL DE DESARROLLO DEL NIÑO DE PREESCOLAR

- Se desempeña con seguridad y confianza en sí mismo, en situaciones sociales y de aprendizaje.
- Expresa y comunica sus ideas, vivencias y sentimientos, utilizando todos sus recursos creativos y lingüísticos.
- Se integra y coopera en juegos y actividades grupales que le permiten reafirmar su yo y aceptar las deferencias de los demás.
- Reconoce y representa simbólicamente mensajes significativos.
- Utiliza sus experiencias, nociones, destrezas y habilidades al resolver problemas y situaciones cotidianas.
- Se interesa y participa en actividades culturales, sociales y recreativas de su grupo, familia y comunidad.

- Satisface sus necesidades motrices y equilibra el tono muscular.
- Se interesa por conocer y descubrir su entorno físico, natural y social.

27. PERFIL DEL EGRESADO.

Es necesario estructurar varios perfiles en la formación profesional del futuro Bachiller Técnico, según el nuevo modelo de especializaciones o figuras profesionales

INTRODUCCIÓN.- El nuevo bachiller técnico tiene que ver con enfrentar la diferenciación de funciones y la complejidad de las actividades. Sus prácticas y procedimientos surgen en respuesta a los desafíos que presenta la acción en organizaciones complejas. Un bachiller técnico crea un grado de orden y consistencia en dimensiones críticas del funcionamiento organizacional, y demanda acciones y procesos dinámicos, con el fin de dar pleno cumplimiento a órdenes y disposiciones.

PERFIL HUMANO.- Son condicionamientos propios del comportamiento humano, dentro de la perspectiva de una buena formación profesional y un desarrollo sico - social equilibrado.

Psicológico.- El comportamiento humano es resultado de una variedad de causas y condiciones; tanto biológicas como ambientales, por ello resulta sumamente difícil predecirlo con exactitud. Sin embargo la explicación científica de la Psicología nos puede ayudar a entender y comprender el comportamiento de los individuos.

- Ética profesional
- Mente creativa
- Ve las posibilidades no vistas por los demás
- Desarrollar las habilidades necesarias para fomentar la eficiencia en los procesos laborales
- Control mental permanente
- Firmeza en sus convicciones
- Motivaciones Psicológicas (Seguridad, aprobación social, relaciones interpersonales, aspiraciones, prestigio y éxito)
- Autodisciplina
- Eliminar frustraciones (Endógenas)
- Conocer los límites de sus acciones en los procesos personales y profesionales
- Consolidar su personalidad, frente a sí mismo y al servicio de los demás

Sociológico.- En los últimos años, se ha contemplado un asombroso desarrollo del interés por la comprensión de la conducta o el comportamiento de las personas dentro de los grupos humanos. Por un lado observamos el avance incontenible de la ciencia y la técnica convirtiendo al hombre en una pieza más del engranaje productivo, haciéndolo perder su característica esencial, deshumanizándolo. Pero éste, ha reaccionado positivamente y hoy se estudia sistemáticamente todas las causas que faciliten una comprensión de su conducta, las mismas que para el presente caso de un tecnólogo debe ser poseedor de los siguientes atributos sociales.

- Extrovertido

- De hábitos y valores muy firmes
- Accesible a todo y a todos
- No emotivo
- Poco impresionable
- Optimista de la A a la Z
- Capaz de adaptarse con facilidad a diversas situaciones del comportamiento social Dentro y fuera de la empresa
- Alto sentido de responsabilidad
- Excelentes dotes de sociabilidad y cortesía
- Flexible
- Recta imagen de sí mismo y de los demás
- Cortes y comprensivo
- De mucho tacto para actuar con discreción
- Amplio y multifacético en formación cultural
- Excelente manejo de las relaciones públicas
- Normas de comportamiento social

Comunicacional.- Se requiere de mucho esfuerzo para aprender las habilidades de la comunicación y de años para perfeccionarlas, sin embargo es posible entenderlas, para ello existen dos habilidades medulares para la comunicación efectiva: Escuchar de manera activa, escuchar con intensidad, empatía y aceptación y estar dispuesta a aceptar la responsabilidad de la totalidad, y proporcionar retroalimentación; y se demostrará cómo se pueden empezar a aplicar de inmediato y cómo desarrollar su buen manejo.

La capacidad para **COMPRENDER**...es el producto de una buena **COMUNICACIÓN**

- Adecuada cosmovisión del mundo y de la vida
- Cordial, capaz de establecer contactos positivos
- Buen uso de la gramática al hablar y escribir
- Dominio hablado y escrito del español
- Facilidad de la palabra
- Tener sentido de la proporción
- Excelente don de gentes
- Veraz, capaz de infundir respeto y confianza
- Aptitud para relacionarse positivamente con sus congéneres
- De aptitud natural
- Alto espíritu crítico
- Tolerante
- Un gran sentido de cooperación

PERFIL ADMINISTRATIVO.- Son condicionamientos de desarrollo de las habilidades del desempeño profesional, frente a las responsabilidades propias de su desempeño.

Organización.- La organización formal no ha sido una garantía de eficiencia y productividad. La suposición de funcionamiento organizacional es el resultado de complejos factores, tales como una excelente:

- Cultura organizacional
- Alto conocimiento de su Formación Profesional y de su carrera específica
- Amplio conocimiento de las gestiones y procesos de la gerencia
- Dominio y conocimiento de las nuevas tecnologías de la Comunicación y de la información
- Elaborar, registros administrativos y operativos, y otras disposiciones que lo disponga, en los programas de su computador personal.
- Mantener la información que está bajo su responsabilidad
- Ser puntual
- Ser eficaz, eficiente y funcional
- Dar respuesta rápida y congruente
- Mentalidad abierta y positiva

PLANIFICACIÓN.- La habilidad del bachiller técnico más valiosa no es necesariamente la de saber ceñirse a la planificación preconcebida, sino a la capacidad para innovar, experimentar, modificar, improvisar y conducir procesos que suelen desanimarse o suprimirse por la rigidez del diseño y los procedimientos centralizados de la administración. Lo que conduce al éxito es la capacidad para diseñar y gestionar simultáneamente y para probar continuamente nuevas ideas y métodos cualesquiera que sean las circunstancias en que se encuentren, y por ello es importante que tenga:

- Altos conocimientos en planificación, programación, coordinación y asesoramiento de procesos
- Preocupación permanente por mejorar su eficiencia, eficacia y funcionabilidad frente a las demandas
- Organizador y persistente
- Objetivo y práctico
- Ordenado y disciplinado
- Fuerte capacidad de inhibición

EJECUCIÓN.- La ejecución de las acciones y procesos en tiempos determinados dan los resultados esperados, la demora traerá consecuencias fatales, por lo que un tecnólogo debe tener y ser:

- Fuerte disciplina en la administración del puesto asignado
- Formador de estrategias de las funciones que deberá desarrollar, para lidiar con la complejidad, e implica pensar en una forma abierta, integradora de diversos ángulos de análisis y con escenarios múltiples y simultáneos
- Gestor de redes Inter.-organizacionales con el fin de que la eficiencia este más ligada a la capacidad y manejarlas apropiadamente
- Tomar decisiones basadas en información relevante, oportuna y considerando diferentes alternativas
- Confiar en sí mismo y poner en práctica ideas propias
- Tener iniciativa y anticiparse a los hechos
- Invertir tiempo y esfuerzos para crear una amplia red de contactos estratégicos relacionados con los intereses de la empresa

PERFIL TÉCNICO.- Son condicionamientos de desarrollo de las destrezas operativas en el conocimiento de las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación, y al excelente manejo de los equipos, Motores, Maquinas-herramientas y laboratorios

Manejo y conocimiento de los sistemas computacionales

- Dominar los conocimientos de las nuevas tecnologías computacionales
- Identificar y diferenciar los componentes físicos y lógicos de un sistema de computación
- Familiarizarse con los tipos de computadores actuales
- Distinguir las herramientas más utilizadas para la navegación en INTERNET
- Excelente manejo y utilización de los periféricos
- Capacitación continúa sobre las nuevas tecnologías de la información y la comunicación
- Actualización sobre las innovaciones de tecnológicas producto de la globalización industrial
- Capacitación continua sobre relaciones publicas y humana

28. TRABAJO DE EQUIPO.- Los equipos son cada vez más importantes en las empresas actuales. Veamos a continuación algunas de las nuevas exigencias impuestas al trabajo en equipo.

Estructuras de las empresas. En la última década, las estructuras jerárquicas tradicionales de las empresas han sido sustituidas por estructuras de equipos. Este cambio ha aumentado la demanda de actividades de capacitación de equipos, puesto que tienen más sentido capacitar así a los empleados, dado que van a trabajar en equipo.



Reglamento Interno UNIDAD EDUCATIVA “SANTISTEVAN”

5.2 DEL RECTOR

Art. 37

El Rector es la primera autoridad y el representante oficial de la Institución.

Art. 38

El Rector de SANTISTEVAN, a más de los deberes y atribuciones estipulados en el Art. 96 del Reglamento General de la Ley de Educación, es el responsable de unificar moral y efectivamente las distintas secciones de la Unidad Educativa Experimental. Ejercerá la autoridad con sencillez evangélica, respeto a los demás y en función de servicio.

En el cumplimiento de sus responsabilidades, el Rector del SANTISTEVAN preferirá: orientar el proceso educativo, dialogar con personas y comisiones, motivar innovaciones educativas, apoyar la actividad pastoral, proyectar la Institución a la comunidad y promover la solidaridad.

Uno de los principales compromisos del Rector es programar, organizar, dirigir y evaluar la Institución para que haga de sus principios una forma de vida y consiga sus objetivos.

El Rector tiene la obligación de conjugar, con justicia, los intereses del personal docente, administrativo, auxiliar, de alumnos y de padres de familia, especialmente en tiempos de crisis.

La selección, la capacitación y la atención al personal que labora en la Unidad son funciones en las que el Rector pondrá esencial esmero, para garantizar una educación de calidad.

En toda decisión de importancia para la Institución el Rector propiciará espacios de diálogo democrático, se mostrará abierto a las iniciativas y escuchará las opiniones de todos los sectores que conforman la comunidad educativa, en especial del Consejo Directivo.

Las Instituciones corren el riesgo de desviar su orientación, por eso, es deber del Rector exigir con firmeza las responsabilidades asumidas por cada uno de sus miembros.

Un deber primordial del Rector es el de garantizar los derechos de todos y velar porque nadie se sienta marginado, excluido o relegado.

Es atribución del Rector, presentar una terna para que de ella se elija al Presidente del Comité Central de Padres de familia.

5.3 DE LOS VICERRECTORES

Art. 39

Los Vicerrectores son la segunda autoridad de SANTISTEVAN, cada uno en su ámbito. Ambas son nombradas por el Rector de común acuerdo con el Director General.

5.4 DEL VICERRECTOR ACADÉMICO

Art. 40

A más de los deberes y atribuciones establecidos en el Art. 98 del Reglamento de la Ley de Educación, el Vicerrector Académico de SANTISTEVAN tiene las siguientes funciones:

Coordinar el funcionamiento académico

Promover y orientar la acción curricular del proceso educativo asumido por la Institución, como una de sus principales tareas.

Coordinar y orientar el trabajo de las áreas, en un clima de diálogo, apertura, participación y ejecución, a fin de que las áreas cumplan con su misión.

Establecer los procesos que garanticen la programación interdisciplinaria, la programación curricular por asignaturas, las programaciones por unidades didácticas y la asimilación de los contenidos científicos y tecnológicos, para lo cual coordinará con los directores de las áreas académicas.

Supervisar el cumplimiento de los planes de trabajo propuestos por las comisiones.

Evaluar permanentemente al docente y los procesos de aprendizaje, mediante el asesoramiento oportuno y la exigencia de la calidad académica.

Es un deber del Vicerrector Académico subrogar al Rector cuando fuere legalmente necesario.

Velar porque Secretaría cumpla con todos los requisitos exigidos por las autoridades y disposiciones legales.

5.5 DEL VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Art. 41

Reporta al Rector con quien coordina las decisiones inherentes a su perfil de gestión que implica todo el frente administrativo – financiero.

Art. 42

Son funciones del Vicerrector Administrativo:

- Analizar los entornos y coordinar objetivos a largo y mediano plazo con el Rectorado para desarrollar el plan estratégico de la institución.
- Analizar la operación administrativa y educativa en cuanto a sus costos, y además, el análisis cuantitativo y cualitativo de la utilización de los recursos.
- Establecer los mecanismos y procedimientos para la ejecución de las acciones a corto plazo para lograr los objetivos planteados por la Dirección General y establecidos en el plan estratégico en el orden anual del área administrativa.
- Perfilar el presupuesto anual de la institución y controlar su ejecución a lo largo del ejercicio.
- Ejecutar acciones de Relaciones Públicas externas, en coordinación con el Rectorado, para el desarrollo del perfil institucional y su inserción y mantenimiento en el sector educativo

Art. 43

Son sus atribuciones y tareas:

- Realizar el despliegue de las políticas derivadas del plan estratégico de la institución para el logro de los objetivos anuales coordinando seguimientos de ejecución con el nivel directivo administrativo.
- Auditar el manejo contable y financiero de la operación a nivel del presupuesto anual establecido.
- Disponer políticas de utilización y adquisición de recursos tanto humanos como financieros y de infraestructura, previamente establecidos.

- Coordinar las actividades de Marketing y/o Relaciones Públicas con los correspondientes directivos, tendientes a lograr los objetivos cualitativos como cuantitativos establecidos a través del plan anual o visión del Rector.
- Disponer políticas establecidas para toda el área de Recursos Humanos para lograr la optimización del mismo encaminado al logro de los objetivos cuantitativos y cualitativos.
- Establecer los procedimientos de contratación y compra de insumos y servicios.
- Establecer políticas de comunicación interna, a todo nivel, para el coordinado desempeño de la institución.
- Proporcionar la información financiera – contable y los reportes de gestión que requieran el Rector y Director General.
- Por delegación del Director General, elaborar los informes y reportes de la Institución a los inversionistas/accionistas, establecidas en el compromiso con ellos.

5.6 DE LOS DIRECTORES DE NIVELES

Art. 44

Los directores de niveles son nombrados por el Rector del plantel.

Sus funciones son:

- a) Representar al Rector en los niveles que dirigen.
- b) Asumir la responsabilidad formativa y académica de sus alumnos(as).
- c) Realizar el distributivo de profesores del nivel, al finalizar cada año escolar y remitirla al Rector para su aprobación.
- d) Autorizar la ausencia de profesores y justificar la ausencia de los alumnos.
- e) Realizar las acciones necesarias enmarcadas en este Reglamento, para el cumplimiento de sus responsabilidades.
- f) Delegar sus funciones al Coordinador Académico(a) cuando tenga que ausentarse del plantel.
- g) Velar por el cumplimiento de las normas del Reglamento, muy particularmente de las referidas al buen comportamiento y cultivo de valores.

5.7 DEL CONSEJO DIRECTIVO

Art. 45

El Consejo Directivo se reunirá una vez por semana y está integrado por los siguientes miembros:

El Rector, quien lo convoca y preside.

El Vicerrector Académico.

La Vicerrectora Administrativa.

Los Directores de niveles.

El vocal nombrado por la asamblea de profesores.

Actuará como secretaria la titular del plantel y tendrá voz informativa.

Art. 46

Son funciones del Consejo Directivo, las siguientes:

Orientar la acción educativa del SANTISTEVAN, fomentando el diálogo y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.

Asumir las reformas curriculares que creyere conveniente y proponerlas a las autoridades educacionales respectivas para su aprobación.

Estudiar y resolver situaciones académicas, y disciplinarias y de relaciones de riesgo.

Aprobar el cronograma de actividades, proponer reformas al Estatuto de Convivencia, conocer y aprobar informes de organismos y comisiones, evaluar periódicamente el proyecto y buscar la solución de las necesidades institucionales.

Definirá sobre la pérdida de año de cada estudiante, previo informe de las instancias Académica y de Orientación.

Evaluar semanalmente las acciones realizadas por los directores de niveles y vicerrectores y canalizar las actividades planificadas para el futuro inmediato.

Comité de padres de familia

La participación del padre de familia o del representante legal en la organización y actividades de la Institución es un derecho y un deber que se ha de orientar a la consecución de los objetivos consensuados por la comunidad educativa, sin interferir en las decisiones administrativas o académicas.

Las principales funciones del Comité de Paralelo son:

Contribuir a la vivencia de los valores institucionales.

Colaborar con las autoridades y el personal docente, especialmente en el tratamiento de las situaciones problemáticas.

Fortalecer la unión de la comunidad educativa de paralelo y la participación en las actividades programadas.

Colaborar con la Institución en mejorar las condiciones educativas en las que se desenvuelve el alumnado.

Sector formativo

Al sector formativo le corresponde la orientación vital, religiosa y social de cada uno de los componentes de la institución. Toda la comunidad educativa se siente responsable de esta tarea, con el apoyo efectivo del sector directivo.

El sector formativo se integrará con los siguientes departamentos:

- Formación Cristiana,
- Orientación,
- Médico,
- Cultura Estética,
- Cultura Física,
- Los profesores dirigentes y
- Los coordinadores estudiantiles.

DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN CRISTIANA

El departamento de Formación Cristiana asumirá como principal preocupación vivir y motivar la práctica de los valores evangélicos expresados en el Proyecto Institucional.

Motivará a la comunidad educativa para que vea, juzgue y viva su realidad, el contexto local y la situación nacional a la luz del Evangelio y pueda llegar a un compromiso con los sectores marginados y la realidad nacional.

Tratará de acompañar, escuchar y orientar a quienes soliciten apoyo espiritual.

3 DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN

Art. 62

El Departamento de Orientación tiene por objeto facilitar el proceso de madurez, el tratamiento y la suspensión de problemáticas y la creación de un ambiente institucional apropiado, en orden al equilibrio emocional, el desarrollo armónico, la estimulación del aprendizaje y la integración en la convivencia cotidiana.

La actividad del departamento de Orientación será ejercida, en lo posible, por profesionales del ramo, en consonancia con el Proyecto Institucional.

Sus principales funciones son:

- Diagnosticar a alumnos y alumnas con situaciones problemáticas de tipo académico o relacional a intervenir de modo pertinente. En casos necesarios tratará los problemas con los padres de familia respectivos y remitirá los casos a especialistas de confianza.
- Acompañar la recuperación de los alumnos-problema, mediante procedimientos técnicos apropiados.
- Descubrir las tendencias vocacionales más apropiadas a cada estudiante, particularmente en 10° año de educación básica para decidir sobre el futuro académico inmediato.
- Prestar especial atención a los alumnos condicionados y a quienes son remitidos como situación problemática por los profesores dirigentes de cada paralelo en colaboración con éstos.
- Asesorar a las familias respecto de las dificultades académicas, de trabajo y emocionales de sus hijos.
- Colaborar en los seminarios de educación en valores dedicados a con los estudiantes y extender dicha ayuda al ámbito familiar.

7.4 DEL DEPARTAMENTO MÉDICO

Art. 64

El responsable del Departamento Médico será un profesional cualificado de la medicina. Cumplirá con su tiempo reglamentario de atención al personal directivo, docente, administrativo y de servicio y, muy especialmente, al alumnado. Colaborará con el control de salud para todos sus miembros y con la orientación médica necesaria para una buena formación de los estudiantes en coordinación con Pastoral y con el área de Ciencias Naturales. Acompañará a

los estudiantes en los eventos especiales del plantel que lo ameriten por razones de precaución de salud.

Supervisará las condiciones higiénicas y el adecuado expendio de alimentos y bebidas. Velará por la presentación y salud de los empleados de la cafetería.

7.5 DEL DEPARTAMENTO DE CULTURA ESTÉTICA

Art. 65

El departamento de Arte será dirigido por un profesional idóneo que tenga conocimientos de arte y educación.

Le corresponderá orientar las actividades artísticas propiciando el descubrimiento de habilidades y desarrollo de nuestros alumnos en teatro, música, artes plásticas, danza; para lo cual se formarán grupos y selecciones por cada actividad.

Representará a la Institución en eventos externos, para lo cual realizará ensayos extracurriculares en pro de la calidad de las presentaciones.

Participará en los programas cívico – sociales que organice la Institución.

7.6 DEL DEPARTAMENTO DE CULTURA FÍSICA

Art. 66

El departamento de Cultura Física estará conformado por profesionales en el área de Educación Física, dirigidos por un Director, cuya responsabilidad será velar por el cumplimiento y desarrollo de los programas de Cultura Física como un medio de fortalecimiento de la salud, la práctica adecuada del deporte y la recreación, en función de su auto-estima, autonomía personal y uso racional del tiempo libre.

7.7 DE LOS PROFESORES DIRIGENTES

Art. 67

Los profesores dirigentes de cada paralelo serán designados por los Directores Ejecutivos, al finalizar cada curso escolar. Se les asignarán las siguientes responsabilidades:

- Coordinar las actividades programadas en cada paralelo; para ello, deberá motivar la integración de profesores, alumnos y padres de familia en función educativa.

- Buscar, con los organismos y personas pertinentes, la solución a los problemas académicos o disciplinarios que se den en el grupo de clase.
- Conocer las principales necesidades de sus alumnos y buscar su solución, según convenga, con los profesores del paralelo, el departamento de Orientación, el Consejo de Curso y Comité de padres de familia.
- Estimular la superación y la participación de los alumnos en actividades académicas, deportivas y sociales.
- Conducir las reuniones asignadas con padres de familia, coordinar las juntas de curso o de año y orientar todas las actividades programadas oficialmente.

7.8 DE LOS COORDINADORES ESTUDIANTILES

Art. 68

Los Coordinadores Estudiantiles son nombrados por el Rector, considerando su formación y experiencias profesionales.

Art. 69

Son funciones del Coordinador Estudiantil las siguientes:

- Orientar, mediante su presencia y acción cotidiana, el comportamiento de alumnos y alumnas en beneficio de un ambiente de confianza, cordialidad y respeto.
- Colaborar oportunamente con el departamento de Orientación, los profesores dirigentes, los padres de familia y otras instancias institucionales en la solución de los problemas globales, personales y relacionales que se presenten.
- Conjugar la tolerancia y la exigencia en las relaciones alumno – profesor –autoridad, logrando un justo equilibrio en orden al proceso educativo apropiado.
- Exigir responsabilidad, tanto al personal docente como auxiliar, a los padres de familia como a los alumnos, en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Prevenir y velar por la integridad de las personas y de las instalaciones; para ello es su deber tomar las precauciones oportunas: concurrir antes de iniciarse la jornada de labores, salir unos minutos más tarde, estar presente en los momentos del recreo, comprobar la presencia de los alumnos, tener actualizados los registros reglamentarios e informar diariamente de las novedades acaecidas.

- Formar parte de una comisión que vele para que en la cafetería de SANTISTEVAN se expendan productos de calidad, al precio justo y en higiénicas condiciones.
- Colaborar en la evaluación de la disciplina con observaciones pertinentes.
- Justificar las inasistencias de los alumnos (as), en representación del Director del Nivel.

APÉNDICE D



Unidad Educativa Mixta Experimental “José Domingo de Santistevan”

DATOS INFORMATIVOS.

Nombre del Plantel: Unidad Educativa Mixta “José Domingo de Santistevan”

Código del SINEC: Media: 370202

Código Unidad Ejecutora:

Ubicación Geográfica:

Provincia: Guayas
Cantón: Guayaquil
Parroquia: Tarqui
Dirección: Callejón Pedro Menéndez Gilbert 123 (Entrada Puerto Santa Ana).
Teléfonos: 2563836 / 2563844
Página Web: www.santistevan.edu.ec

Sostenimiento: Particular Laico

Zona: Urbana

Jornada: Matutina

Modalidad: Presencial

Clase: Común

Tipo: Hispano

Bachilleratos: Técnico en Comercio y Administración

Especializaciones: Administración de Sistemas
Contabilidad y Administración

Bachilleratos: Técnico Industrial

Especializaciones: Instalaciones, Equipos y Máquinas Eléctricas

Bachilleratos: En Ciencias

Especializaciones: Físico Matemáticas

Químico – Biológicas

Sociales

10. ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

ACTA DE COMPROMISO

ACTA DE COMPROMISO

Conste, por el presente documento, la siguiente Carta de Compromiso para el desarrollo del proyecto de tesis: "GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN", detallando a continuación las siguientes cláusulas:

PRIMERA.-COMPARECIENTES

Comparecen a la celebración de la presente Carta de Compromiso, la Dra. Nancy Gutierrez de Gil, en calidad de Rectora de la Unidad Educativa Mixta Experimental "José Domingo de Santistevan" y la Ing. Sara Falconí San Lucas, con cédula de identidad 0915413579, en calidad de estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja.

SEGUNDA.-OBJETIVO DEL ACTA DE COMPROMISO

La presente acta de compromiso tiene como objetivo fortalecer un vínculo de cooperación mutua entre las partes para analizar y evaluar la capacidad de gestión y liderazgo basada en valores, que posee la Unidad Educativa, con el fin de buscar acciones de mejoras que permitan elevar la calidad de la educación.

TERCERA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES

La UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL MIXTA "JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN", se compromete a:

1. Facilitar la aplicación de técnicas e instrumentos para la recolección de datos en directores, jefes de área, docentes, estudiantes y padres de familia de la Institución.
2. Proporcionar información y acceso a documentos confiables de la Institución relacionados a la planificación curricular, proyecto educativo institucional, plan anual, plan estratégico, reglamento interno, código de ética y otros, que permitan contribuir en la requerimentación y análisis de información con el fin de alcanzar los objetivos de tesis establecidos.
3. Posibilitar el acceso a las instalaciones para realizar observaciones directas del que hacer educativo.

El ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL, se comprometen a:

1. Coordinar las jornadas de investigación con la Rectora de la Institución.
2. Recopilar y analizar toda la información suministrada por la Institución.
3. Desarrollar el informe de investigación establecido.

CUARTA.- RELACIÓN ACADÉMICA

La ejecución de actividades de investigación y desarrollo del proyecto de tesis por parte del estudiante constituyen acciones correspondientes al proceso de enseñanza-aprendizaje propias de la modalidad de formación de la maestría. Por lo tanto, en su esencia, hacen parte de la relación académica y en ningún caso, generan compromisos jurídicos-laborales entre el estudiante y la Unidad Educativa "José Domingo de Santistevan".

QUINTA.- DURACIÓN Y PRÓRROGA

La presente acta tendrá una duración de diez (10) meses contados a partir de su perfeccionamiento. Podrá ser prorrogada por acuerdo suscrito por las partes previo al vencimiento del plazo inicialmente fijado.

SEXTA.- PERFECCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN

La presente acta se entiende perfeccionada con la firma de las partes.

Para constancia, firma en: Guayaquil, 14 de septiembre del 2010.



Nancy Gutierrez de Gil
DRA. NANCY GUTIERREZ DE GIL
DIRECTORA

UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVA

Sara Falconí S. L.
ING. SARA FALCONÍ S. L.
ESTUDIANTE

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ANEXO 2

FORMATO DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

CARGO: _____ TITULO PROFESIONAL: _____

¿Está considerado un espacio para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?

¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?

¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,

¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Nombre del Rector:

NIVEL/SECCION

Inicial Básico Medio Bachillerato

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Dirección:

Teléfono:

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

NÚMERO DE ESTUDIANTES:

Inicial H M

Básico H M

Medio H M

Bachillerato H M

Total estudiantes: _____

Estudiantes promedio por curso: _____

ANEXO 3

**FORMATO DE ENCUESTAS A
DIRECTIVOS, DOCENTES,
ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA**

ENCUESTA A DIRECTIVOS

DIRECTIVO () MIEMBRO DEL CONSEJO () JEFE DE ÁREA ()

Cargo:	Nombre:
--------	---------

Sres. Gestores Educativos: La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento

1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada bimestre/ trimestre/ quinquemestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)

.....

2. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique)

.....

3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos

SI (_____) NO (_____)

4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el

- a) Rector ()
- b) Directores de nivel ()
- c) Consejo Directivo ()

5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, Usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

SI (_____) NO (_____)

6. **Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

No.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

7. **Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

No.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

8. **Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como Directivo promueve:**

No.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

9. **De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?**

No.	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

10. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

No.	Se encargan de:	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Responda SI o NO a las siguientes preguntas

11. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia (____)
- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución (____)
- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente (____)
- d. Mantener actualizada la metodología (____)
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros (____)
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (____)
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos (____)
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo(____)
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas (____)
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología (____)

12. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si () No ()

13. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

- a) Un reingeniería de procesos (____)
- b) Plan estratégico (____)
- c) Plan operativo Anual (____)
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (____)

ENCUESTA A DOCENTES

NIVEL: _____ ÁREA _____

EDAD: _____ TÍTULO UNIVERSITARIO: _____

ESPECIALIDAD: _____ MAESTRÍA: _____

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, al destacar la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
6. Existe trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza - aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza - aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Existe resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Se siente poco integrado en la escuela/colegio y entre los compañeros			
10. Existen desacuerdos continuos en las relaciones con el Director/Rector del centro educativo.			
11. Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Existe integración en las actividades de ámbito deportivo y sociocultural entre las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

PREGUNTAS ABIERTAS

a) ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

b) ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

c) ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

d) ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

e) En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

¿De qué manera Usted incentiva los valores en sus alumnos?

ENCUESTA A ESTUDIANTES

NIVEL: _____ **CURSO:** _____

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR** que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **SIEMPRE**
2. **A VECES**
3. **NUNCA**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.			
3. Los docentes y estudiantes alcanzan las metas propuestas en el tiempo planeado.			
4. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

PREGUNTAS ABIERTAS

a) ¿Qué es para Usted ser un líder?

¿Sus profesores lo incentivan para convertirse en un líder?

¿Cuáles son los valores que incentiva en Usted la Institución?

¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

¿Qué valores son los que más prevalecen en Usted?

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

NIVEL: _____ **CURSO:** _____

Padres de familia / Representantes:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR** que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **SIEMPRE**
2. **A VECES**
3. **NUNCA**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.			
3. Los docentes y estudiantes alcanzan las metas propuestas en el tiempo planeado.			
4. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes motivan en "valores y virtudes" a los estudiantes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza se caracterizan por ser innovadoras, participativas e interactivas entre estudiantes y docentes.			
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las reuniones de padres de familia, se dan oportunidades para que exprese su opinión.			

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase			
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
13. Se escuchan sugerencias / quejas de los padres de familia y se establecen cambios para mejorar en la Institución.			
15. Cree Usted, que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
16. Considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

PREGUNTAS ABIERTAS

¿Qué es para Usted ser un líder?

¿La institución incentiva a su hijo para que se convierta en un líder? Si o No y ¿Por qué?

a) ¿Qué valores incentiva en Usted la Institución?

¿Cuáles son los valores que predominan en la Institución?

En el caso de existir antivalores en la Institución, ¿cuáles son?

¿Qué valores y virtudes son los que más prevalecen en Usted y en su representado?

ANEXO 4

DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCIÓN



Unidad Educativa Mixta Experimental
"José Domingo de Santistevan"

1.- DATOS INFORMATIVOS.

➤ NOMBRE DEL PLANTEL	:	JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN
➤ UBICACIÓN	:	GUAYAQUIL
➤ TIPO	:	MIXTO
➤ TELÉFONO	:	2-563-836 FAX 2-563-844
➤ JORNADA	:	MATUTINA
➤ RÉGIMEN	:	COSTA
➤ SOSTENIMIENTO	:	PARTICULAR
➤ NÚMERO DE ALUMNOS	:	1281 (245) Bachillerato
➤ HORARIO DE TRABAJO	:	07H00 – 13H30
➤ PERÍODOS DE CLASES	:	9 HORAS DIARIAS
➤ PERÍODO DE TRABAJO EN ASIGNATURA.	:	45 MINUTOS

1.1. DIRECTIVOS.

➤ RECTOR	:	DRA. NANCY GUTIERREZ DE GIL
➤ VICERRECTOR	:	LCDO. LUIS PRECIADO CHEME
➤ SECRETARIA GENERAL	:	RUTH ALEJANDRA MARTÍN RIZZO
➤ COLECTORA	:	SUSANA YAGUAL SOLEDISPA
➤ CAJERA	:	MERY GUERRERO MORAN
➤ AUX. DE SECRETARÍA	:	DIANA SANDOVAL VACA
➤ DIRECTOR DE INNOVACIONES CURRICULARES	:	LUIS PRECIADO CHEME
➤ DEPARTAMENTO DOBE	:	BELINDA CUBERO LIBERIO

- PRIMER VOCAL CONSEJO DIRECTIVO : SANDRA YAGUANA
- SEGUNDO VOCAL CONSEJO DIRECTIVO : MANUEL ORTEGA
- TERCER VOCAL CONSEJO DIRECTIVO : FAUSTO GORDILLO

ANEXO 5

DATOS DEL COMITÉ DE GESTIÓN

1.2. EQUIPO DE GESTIÓN.

Encargado de las actividades administrativas y financieras del proyecto innovador.

- > RECTOR : DRA. NANCY GUTIERREZ DE GIL
- > VICERRECTOR : LCDO. LUIS PRECIADO CHEME
- > REPRESENTANTE DE PADRES DE FAMILIA : MARIUXI GONZALEZ SEGARRA
- > REPRESENTANTE DE LOS DOCENTES : ING. MILTON CANTOS CARVAJAL
- > COORDINADOR GENERAL DE PROYECTOS : DRA. MANUELA MIRANDA LAMILLA

ANEXO 6
ORGANIGRAMA

ANEXO 7

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 - 2011

UNIDAD EDUCATIVA MIXTA EXPERIMENTAL “JOSÈ DOMINGO DE SANTISTEVAN”

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 – 2011

PROGRAMA DE PARTICIPACIÒN ESTUDIANTIL

EDUCACIÒN AMBIENTAL – EDUCACION VIAL

ANTECEDENTE:

La Educación Ambiental es una herramienta para motivar a la gente, a encontrar solución a los graves problemas ambientales; estamos convencidos que a través de la Educación Ambiental, podremos llegar a cambiar la actitud de los seres humanos, de la acción negativa; a una actitud positiva donde el individuo sea parte activa en la defensa del medio ambiente y sus recursos naturales.

La Educación Ambiental es un proceso integral, continuo, sistemático y necesario, para desarrollar, producir y transmitir conocimientos, habilidades, destrezas y sentimientos, que contribuyan a fortalecer la conciencia ambiental, mediante la participación activa de la comunidad educativa, en la solución de los problemas ocasionados por el mal uso de los recursos naturales.

Mediante el Acuerdo Ministerial No. 312 del 14 de agosto del 2007, se dispone la sustitución del trabajo práctico o de investigación por la participación obligatoria de los estudiantes de los segundos y terceros años de bachillerato de todas las instituciones educativas.

El Acuerdo precedente invocado precisa el cumplimiento de la cuarta política del Plan Decenal de Educación, aprobado en Consulta Nacional, constituyéndose en una opción del aporte cívico estudiantil para el desarrollo del país.

El ACUERDO MINISTERIAL No. 312 acuerda:

Art 1. Señala DISPONER que el programa de Participación Estudiantil tenga una duración de 200 horas de trabajo, el mismo que será cumplido en el segundo y tercer año del bachillerato en todas las instituciones educativas del país.

EL ACUERDO MINISTERIAL No. 312 acuerda:

Art 3 señala DISPONER la obligatoriedad de ejercer 80 horas de trabajo en cualquiera de las demás opciones de Participación Estudiantil, que se cumplirán en el Tercero Año de Bachillerato, la misma que se organizará en un grupo de estudiantes, bajo la responsabilidad de un Profesor Coordinador Institucional. El grupo de estudiantes desde el mes de Junio a finales de Octubre. EL ACUERDO MINISTERIAL No. 312 acuerda: Art. 4 señala DETERMINAR que la nota de Participación Estudiantil sea el promedio de los dos programas y la calificación final se consignará en el tercer año de bachillerato.

UNIDAD EDUCATIVA MIXTA EXPERIMENTAL
 “JOSÈ DOMINGO DE SANTISTEVAN”
 PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 – 2011
 PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL
 EDUCACIÓN AMBIENTAL

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN		EVALUACIÓN
				INICIO	TÉRMINO	
<p>* Inducción dirigida a los estudiantes de Tercer año de bachillerato de todas las especializaciones, sobre los lineamientos del Programa de Educación Ambiental y Acuerdos Ministeriales establecidos por la Dirección de Educación.</p> <p>* Satisfacer las necesidades educacionales para los estudiantes de la Institución en relación al cuidado y preservación del medio ambiente.</p>	<p>. *Observación del área de trabajo.</p> <p>*Planificación de las actividades a ejecutarse.</p> <p>*Despejar áreas verdes de maleza.</p> <p>* Creación del Huerto escolar.</p> <p>*Elaboración de material para exposiciones.</p> <p>*Dictar charlas sobre temas relacionados al medio ambiente.</p> <p>*Casa abierta relacionada al tema ambiental.</p> <p>*Visita a lugares ecológicos.</p>	<p>a) Humanos</p> <p>- Jefe del Departamento de Educación Popular Permanente de la Provincia del Guayas.</p> <p>-Directivos del colegio.</p> <p>-Coordinadora Institucional.</p> <p>-Estudiantes brigadistas.</p> <p>b) Técnicos</p> <p>- Acuerdo Ministerial.</p> <p>- Instrumentos técnicos para seguimiento y evaluación.</p> <p>c) Materiales</p> <p>- Paleógrafos.</p> <p>- Marcadores.</p> <p>- Herramientas de jardinería.</p> <p>-Computador</p> <p>-Proyector</p> <p>-Folletos</p> <p>- T.V. y D.V.D</p> <p>d) Espacio Físico</p> <p>-Diferentes Áreas del plantel</p> <p>- Salón de clases.</p>	<p>*Coordinador Institucional del Programa.</p> <p>*Docente (Coordinador de Brigada).</p> <p>*Estudiantes de Tercer Año de Bachillerato, especializaciones: Instalaciones y Máquinas Eléctricas, Administración de Sistemas y Contabilidad y Administración.</p>	<p>Junio</p> <p>Total de horas trabajadas (80 horas)</p>	<p>Octubre</p> <p>(4 meses)</p>	<p>*Diagnóstica.</p> <p>Los estudiantes realizarán un análisis del área a trabajar.</p> <p>*Formativa.</p> <p>Se evaluará el desarrollo de los estudiantes brigadistas en su proceso de participación y cumplimiento de responsabilidades.</p> <p>*Sumativa.</p> <p>Los estudiantes brigadistas serán evaluados permanentemente y al final se remitirán al departamento de Educación ambiental de la Dirección de Estudios,</p> <p>*Secuencial</p>

UNIDAD EDUCATIVA MIXTA EXPERIMENTAL “JOSÉ DOMINGO DE SANTISTEVAN”
PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 – 2011
PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL
EDUCACIÓN BÁSICA PARA JÓVENES Y ADULTOS – ALFABETIZACIÓN

ANTECEDENTE:

El cumplimiento de la cuarta Política del Plan de Educación, aprobado en Consulta Popular, implica el compromiso que tiene el Estado de erradicar el analfabetismo y fortalecer la educación continua en el país, en concordancia con lo establecido en los Art. 66 y 67 de la Constitución Política de la República del Ecuador.

Para el efecto, la Subsecretaría General de Educación, La Dirección nacional de Educación Popular Permanente (DINEPP) y la Dirección Nacional de Educación Regular y Especial (DINERE) expiden un instructivo de PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL EN EL PROGRAMA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARA JÓVENES Y ADULTOS para facilitar la aplicación del Reglamento de Participación Estudiantil de Educación Básica para Jóvenes y Adultos, como requisito para la obtención del Título de Bachiller.

El ACUERDO MINISTERIAL N° 312, acuerda:

Art 1 Disponer que para la obtención del título de bachiller, se sustituya el trabajo práctico o de investigación por la participación obligatoria de los estudiantes de Segundo Año de Bachillerato de todas las instituciones educativas, en el Programa de Educación Básica para Jóvenes y Adultos.

El ACUERDO MINISTERIAL N° 382, acuerda:

Art 2 señala DISPONER la obligatoriedad de ejercer 120 horas de trabajo en el Programa de Participación Estudiantil de Educación Básica para Jóvenes y Adultos y sus proyectos, que se desarrollará en el Segundo Año de Bachillerato, la misma que se organizará en dos grupos de estudiantes, bajo la responsabilidad de un Profesor Coordinador Institucional. El primer grupo de estudiantes desde el mes de Junio a finales de Septiembre y el segundo grupo desde Octubre a Enero, cumpliendo cada grupo con las 120 horas establecidas.

Las calificaciones de Participación Estudiantil del Programa de Educación Básica para Jóvenes y Adultos, se registrarán en la Secretaría de la Institución, que servirá para promediar con la participación estudiantil de las otras opciones que se realiza en el tercer año de bachillerato, según Acuerdo Ministerial N° 382.

UNIDAD EDUCATIVA MIXTA EXPERIMENTAL “JOSÈ DOMINGO DE SANTISTEVAN”
 PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 – 2011
 PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL
 EDUCACIÓN BÁSICA PARA JÓVENES Y ADULTOS – ALFABETIZACIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PERÍODO DE EJECUCIÓN		EVALUACIÓN
<p>Capacitación por parte del Departamento de Educación Popular Permanente de la Dirección de Estudios dirigido a los Profesores Coordinadores Institucionales.</p> <p>* Inducción dirigida a los estudiantes de Segundo año de bachillerato de todas las especializaciones, sobre los lineamientos del Programa de Alfabetización y Acuerdos Ministeriales establecidos por la Dirección de Educación.</p> <p>* Capacitar de manera adecuada a aquellas personas que no han terminado un nivel de educación básica.</p>	<p>Observación àulica.</p> <p>*Planificación en función de la asignatura impartida.</p> <p>*Elaboración de material didáctico.</p> <p>*Dictar las clases de manera adecuada de acuerdo a la planificación.</p>	<p>a) Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe del Departamento de Educación Popular Permanente de la Provincia del Guayas. - Supervisor de Educación Popular Permanente. -Directivos del colegio. -Coordinadora Institucional. -Profesores Coordinadores de Brigada. -Participantes. -Estudiantes brigadistas. -Padres de familia. <p>b) Técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo Ministerial. -Módulos para Alfabetización. - Instrumentos técnicos para seguimiento y evaluación. 	<p>*Coordinador Institucional del Programa.</p> <p>*Áreas: Básica, Medio y Bachillerato.</p> <p>*Docentes (Coordinadores de Brigada).</p> <p>*Estudiantes de Segundo Año de Bachillerato, especializaciones: Instalaciones y Máquinas Eléctricas, Administración de Sistemas y Contabilidad y Administración.</p>	INICIO	TÈRMINO	<p>*Diagnóstica.</p> <p>Los estudiantes aplicarán pruebas de diagnóstico para ratificar o rectificar el nivel en el cual los adultos se han inscrito.</p> <p>*Formativa.</p> <p>Se evaluará el desarrollo de los estudiantes brigadistas en su proceso de enseñanza, participación y cumplimiento sus responsabilidades.</p> <p>*Sumativa.</p> <p>Los estudiantes brigadistas serán evaluados permanentemente y al final serán remitidas al departamento de</p>

		<p>c) Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Oficios para directores de establecimientos los mismos que funcionan como Centros de Alfabetización - Paleógrafos. - Marcadores. - Cuadernos. - Bolígrafos. - Material Didáctico. <p>d) Espacio Físico</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diferentes Centros Educativos. - Salón de clases. 				<p>Educación popular permanente de la Dirección de Estudios,</p> <p>Secuencial</p> <p>*Por etapas o módulo</p>
--	--	---	--	--	--	--

UNIDAD EDUCATIVA MIXTA EXPERIMENTAL
“JOSÈ DOMINGO DE SANTISTEVAN”
PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 – 2011

PROYECTO DEL DEPARTAMENTO DE PASTORAL

Definición

El Departamento de Pastoral coordina, provee y orienta las actividades relacionadas con la formación religiosa y catequética de los y las estudiantes y el personal del Colegio, así como las actividades pastorales de la comunidad educativa.

ANTECEDENTE:

Nuestra razón de ser es la evangelización y la formación de hombres y mujeres que sean testimonio vivo del Evangelio de Jesucristo, competente y consciente, capaz de actuar y transformar la sociedad, construyendo nuevas relaciones humanas, justas e igualitarias, tanto en su vida personal como profesional. Viviendo la caridad que Jesucristo nos enseñó para con nuestros hermanos más necesitados. Situándose en la realidad de su entorno. Los principios y valores que guían nuestra actividad diaria se retoman de los inicios de nuestra institución al ser regentada por la comunidad Salesiana quienes nos legaron la formación cristiana católica desde sus inicios y nos impartieron una espiritualidad con los valores del evangelio y un amor y devoción a la Virgen María Auxiliadora.

Haciendo una síntesis de ellos, y tomando en cuenta que el Colegio es una obra de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, afirmamos de la educación en el Colegio que:

PRINCIPIOS Y VALORES

1. Es un instrumento apostólico que sirve a la Iglesia, al servir a la sociedad humana, mediante la promoción de la fe que realiza la justicia.
2. Reconoce a Dios como autor de toda realidad, toda verdad y todo conocimiento.
3. Está orientada hacia los valores cristianos, proponiendo a Cristo como modelo de vida.
4. Reconoce que cada ser humano es único y creado por Dios, y su misión es trabajar libremente y en comunidad, al servicio del Reino de Dios.
5. Estimula el conocimiento realista de la persona y del mundo en el que vive.
6. Ofrece una adecuada atención pastoral, en orden a despertar y robustecer en toda la comunidad educativa un compromiso de fe personal.
7. Pretende formar hombres y mujeres al servicio de las demás personas.
8. Reconoce que la auténtica fe está ligada a la justicia, manifestando una preocupación personal por los sectores más pobres de nuestra sociedad.
9. Persigue la excelencia humana en su acción formativa, entendida como el desarrollo más completo posible de las capacidades individuales de cada persona en cada etapa de su vida; y como la motivación para emplear las cualidades desarrolladas al servicio de las demás personas.

El área de Formación Cristiana, trabaja en pos de lograr que los niños y jóvenes celebren a Jesús, Palabra y vida, en los acontecimientos cotidianos y en la Liturgia. Y en los adolescentes, que logren una formación integral liberadora, centrada en la persona de Jesucristo y en los postulados de la religión católica, que les permita descubrir y responder a las necesidades propias y de la sociedad, para la construcción del Reino. Para lo cual, se dedica tiempo y esfuerzo en la planificación y

ejecución de celebraciones litúrgicas, experiencias de apostolado, convivencias, charla y encuentro para padres y la preparación para recibir los sacramentos en un espíritu de convicciones y valores, confianza, colaboración, respeto y libertad, viviendo la fe cristiana y encarnándola en el quehacer de cada uno, que dé testimonio de Dios Trinitario y de la Iglesia Comunidad". Es sobre este objetivo, donde descansan las distintas actividades.

Objetivos

General

Contribuir a la construcción del Reino de Dios, forjando personas, hombre y mujeres capaces de servir con responsabilidad, que ayuden a transformar la realidad en la que vivimos, con los valores de Jesús.

Específicos:

1. *En primaria:*

- Ayudar a que los niños y niñas interioricen con claridad, fuerza y gozo, pensamientos y sentimientos basados los valores cristianos para que, conforme a su edad, desarrolle mejor su vida personal y social.
- *En tercer ciclo:*
- Formar hombres y mujeres capaces de vivir los valores del Evangelio en los distintos aspectos de su vida, con una identidad lo más cercana posible a la persona de Jesús.

2. *En bachillerato:*

Contribuir a que los y las jóvenes:

- Elaboren una síntesis personal sobre el mensaje cristiano y empiecen a conocer la Iglesia como lugar donde pueden madurar su fe.
- Descubran el Reino de Dios y se comprometan en la vida cotidiana con sus valores, utilizando estos criterios para relacionarse con el dinero, sus cualidades y tiempo libre.
- Se comprometan en tener principios de reflexión teológica y a hacer una opción de estilo de vida, profesión y comunidad cristiana concretas, en el contexto de la realidad sociopolítica del país.

Actividades

En primaria

- Clases de Formación Cristiana por sección
- Celebración de la Fiesta de María Auxiliadora
- Misas semanales, de 5° a 7° año de Básica
- Convivencias por sección.
- Primera comunión para niños y niñas
- Charlas y encuentros con padres de familia y padrinos.
- Clases extras de Catequesis.

En Nivel medio y bachillerato

- Convivencias con cada sección
- Clases de Formación Cristiana por sección
- Confesiones
- Pastoral social: visitas a niños y niñas huérfanos/as y a casas de ancianos/as.
- Mañana de reflexión
- Confirmaciones
- Eucaristías mensuales
- Charlas y encuentros con padres de familia y padrinos

- Preparación de los sacramentos a estudiantes nuevos que no hayan recibido la Primera Comunión.

Con el personal docente

Formación espiritual- charlas y encuentros (una por Quimestre)

Generales

- Misas periódicas y en días especiales: Inauguración del Año lectivo, Fiesta de María Auxiliadora, Novenas, Domund, Navidad, Eucaristía de Graduación.
- Sacramentos: primeras comuniones y confirmaciones.

Estrategias de implementación de las actividades

- Realización de actividades periódicas en las que los y las participantes
- Reflexionen sobre su vida a la luz de los valores cristianos
- Promoción y difusión de actividades religiosas a lo largo del año.

**PLAN OPERATIVO ANUAL- ACTIVIDADES 2010 –
2011
DEPARTAMENTO DE PASTORAL Y FORMACIÓN
CRISTIANA**

FECHA	ACTIVIDAD
ABRIL	EUCARISTIA DE INAUGURACION DEL AÑO LECTIVO.
MAYO 8	REUNIÓN DE PADRES DE FAMILIA - PASANTIAS
MAYO 8	REUNIÓN DE PADRES DE FAMILIA –PRIMERA COMUNIÓN
MAYO 17 al 21	NOVENA A MARIA AUXILIADORA
MAYO 22	INICIO DE PASANTIAS PRIMER GRUPO
Mayo 24	EUCARISTÍA GENERAL- FIESTA DE MARÍA AUXILIADORA.
JUNIO	CONFESIONES
JULIO 31	INICIO DE PASANTIAS –SEGUNDO GRUPO
JULIO	REUNIÓN DE PADRES DE FAMILIA 1ERA COMUNIÓN.
AGOSTO	CONVIVENCIAS
SEPTIEMBRE	CONVIVENCIAS
SEPTIEMBRE	REUNIÓN DE PADRES DE FAMILIA – CATEQUÉSIS.
OCTUBRE	MES DE LAS MISIONES
	CONFESIONES
OCTUBRE 23	PRIMERAS COMUNIONES
	CONFESIONES
NOVIEMBRE 20	CONFIRMACIONES
DICIEMBRE 8	FIESTA DE LA INMACULADA CONCEPCIÓN-EUCARISTIA GENERAL.
DICIEMBRE 14	INICIO DE LA NOVENA
DICIEMBRE 15	NOVENA DE NAVIDAD
DICIEMBRE 16	NOVENA DE NAVIDAD
DICIEMBRE 17	NOVENA DE NAVIDAD
DICIEMBRE 20	NOVENA DE NAVIDAD
DICIEMBRE 21.	NOVENA DE NAVIDAD
DICIEMBRE 22	EUCARISTÍA GENERAL PRIMARIA
DICIEMBRE 23	EUCARISTÍA GENERAL. SECUNDARIA
ENERO	EUCARISTÍA DE GRADUACIÓN.

UNIDAD EDUCATIVA MIXTA EXPERIMENTAL “JOSÈ DOMINGO DE SANTISTEVAN”
PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 – 2011
PROYECTO DE MISIÓN Y SOLIDARIDAD
DEPARTAMENTO DE PASTORAL Y FORMACIÓN CRISTIANA

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PERÌODO DE EJECUCIÒN	EVALUACIÒN
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer la realidad de nuestra sociedad y de manera específica de las personas menos favorecidas que tienen algún impedimento físico o limitación. • Ser colaboradores activos de un compartir solidario no solo de las cosas materiales sino de aspectos humanos como el diálogo, la escucha, el tiempo invertido y la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia de tareas • Programación de eventos sociales de integración para la tercera edad • Compartir y vivir la fe Cristiana con las personas imposibilitadas.. • Alimentar y asistir en el aseo personal a niños y ancianos. • Regeneración física de algún espacio. • Compartir solidario de víveres y útiles personales. 	<p>a)Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoridades responsables de las instituciones benéficas. • Departamento de Pastoral del Colegio • Directivos del colegio. • Coordinadora del Departamento de Pastoral • Profesores Coordinadores de grupos. • Participantes. • Estudiantes por brigadas. • Coordinadores y subcoordinador de grupos. • Padres de familia 	<p>Coordinadora Institucional del Dep. de Pastoral.</p> <p>Áreas: Nivel medio</p> <p>Docentes (Coordinadores de Brigada).</p> <p>Estudiantes de Primer Año de Bachillerato,</p> <p>Coordinadores y subcoordinadores.</p>	<p style="text-align: center;">Primera Fase</p> <p style="text-align: center;">Mayo 22</p> <p style="text-align: center;">Segunda Fase</p> <p style="text-align: center;">Julio 31</p> <p style="text-align: center;">Total de horas trabajadas: 40 horas</p>	

<p>Reconocer su corresponsabilidad social según lo enseña Jesucristo como miembros de la Iglesia y portadores de la fe Cristiana.</p>		<p>) Técnicos Lugar de Misión. Reglamento del proyecto. Planificación de actividades . Instrumentos de trabajo y para seguimiento y evaluación.</p> <p>c) Materiales -Oficios para directores de establecimientos los mismos que funcionan como Centros de misión. - Paleógrafos. - Marcadores. - Cuadernos. -Bolígrafos. - Material Didáctico. -Viveres y donaciones</p> <p>d) Espacio Físico -Diferentes Centros de labor comunitaria. - Salones.</p>			<p>Sumativa.</p> <p>Al finalizar cada grupo presenta un informe de su experiencia personal y grupal adjuntando testimonios y evidencias gráficas</p>
---	--	--	--	--	---

FIRMAS:

Prof. Teresa M. Cordero Delgado
Directora de Pastoral

Lic. Luis Preciado Cheme
Vice-Rector (e)

ANEXO 8

CONTENIDO DE CURSO DE CAPACITACIÓN

Contenido del Curso de Gestión eficaz de la comunicación interna en las instituciones educativas

PROGRAMA

1. LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS: INTRODUCCIÓN
 - a. Tipos de comunicación interna en la institución y su impacto en la organización.
 - b. Los flujos de comunicación. Variantes de la comunicación en la organización.
 - Comunicación formal: ascendente, descendente y horizontal.
 - Comunicación informal: los rumores y sus posibles consecuencias.
 - c. Barreras en la comunicación.
 - d. Pautas para mejorar el proceso de la comunicación.
 - e. La multiculturalidad y la diversidad en la empresa actual.
2. VISIÓN INTEGRAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA: LA COMUNICACIÓN OPERATIVA.
 - a. Herramientas de comunicación interna.
 - b. Proceso de comunicación.
 - c. Estimulación de los procesos de Feed Back Corporativo.
3. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.
 - a. Objetivos
 - b. Pasos para la implementación, decisión, diseño, papel de los mandos, proceso y evaluación.
 - c. Interacción entre audiencias internas y grupos de interés.
4. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.
 - a. Técnicas e instrumentos para medir la efectividad
 - b. Auditoria como estrategia de una comunicación interna exitosa.
 - c. ¿Por qué fracasan los planes de comunicación?
 - d. El éxito del programa de comunicación interna.
5. LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN MOMENTOS DE CRISIS.
 - a. Protocolo de crisis.
 - b. La crisis y los medios.
 - c. Planes de contingencia.
6. DIMENSIÓN EMOCIONAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA: GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN.
 - a. Dirección de personas, nuevo modelo de gestión de personas.
 - b. CLIC (Confianza, liderazgo, integración y conocimiento).
7. EJEMPLOS DE PROGRAMAS Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA.
 - a. Nueva política retributiva.
 - b. Plan de Bienvenida.
 - c. Eventos internos.